جـــامعة اليــــــــرموك

كليــــــــــــة التـــربية

قسم الإدارة وأصول التربية




© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين

إعداد

## أيمن سليمان جبارين

إشراف

## الدكتور خليفة أبو عاشور

حقل التخصص - الادارة التربوية

الفصل الدراسي الأول

2014/2013

# القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين

إعداد

**أيمن سليمان أحمد جبارين**

ماجستير إدارة جماهيرية، كلية العلوم السياسية، جامعة حيفا 2008

قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن

وافق عليها

**خليفة مصطفى أبو عاشور** ........................................مشرفا رئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

**عارف توفيق العطاري** ........................................ **عضواً**

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

**حسن أحمد الحياري** ........................................ **عضواً**

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

**باسم عيسى العتوم** ........................................ **عضواً**

أستاذ في الأنثربولوجيا، جامعة العلوم والتكنولوجيا

**كايد محمد سلامة** ........................................ **عضواً**

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

**تاريخ مناقشة الأطروحة**

**2013/12/4**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الإهـــــداء

إلى من علّمني حبّ الخير، هم كثر، فكيف أحصيهم . . . .

إلى من حملتني وهناً على وهن، وإلى من ابتسم قلبه كلّما سمعني

أو أبصرني، أبي وأمّي نور قلبي ☙

وإلى من أعانتني سراً وعلانية، في المنشط والمكره زوجتي الغالية

أم أنس☙ وإلى فلذات كبدي أنس وعبدالرحمن وشام ويمان.

إلى إخوتي وأخواتي وإخواني وكلّ من له فضل عليّ ☙

وأخصّ الغالية خالتي أم حسن لعطائها الدائم وحسن رعايتها .

**لكم مني كل الشكر والثناء**

**الباحث**

**أيمن سليمان**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير المرسلين، سيدنا محمد صلّى الله عليه وسلم.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى كل من أعانني على إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى النور، وأخصّ بالشكر **الدكتور الفاضل خليفة أبو عاشور،** فله مني صادق الدعاء بموفور الصحة والعافية والعطاء المستديم، والشكر موصول إلى أسرة **جامعة اليرموك عامّة ومحاضري كلية التربية** على وجه الخصوص، والى **أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عارف العطاري والدكتور حسن الحياري والدكنور كايد سلامة والدكتور باسم العتوم بالاضافة لمشرفي الدكتور خليفة ابو عاشور،** حفظهم الله أجمعين.

وأعتذر أولاً وآخراً وأتوب إلى الله متابا، إن كان في عملي شيئا لغير وجهه الكريم، فأسأله أن يغفر الزلاّت، وما ظهر من إثمي وما بطن.

**الباحث**

**أيمن جبارين**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# فهرس المحتويات



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |


© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|


© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# فهرس الجداول



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الجدول | الصفحة |
|---|---|



© Arabic Digital Library Yarmouk University

| الجدول | الصفحة |
| --- | --- |



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# قائمة الملاحق



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## الملخص

**جبارين، أيمن. القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك،2013. (إشراف: الدكتور خليفة أبو عاشور)**

تبحث هذه الدراسة في القيم التنظيمية وعلاقتها بنمط القيادة المدرسية التحويلية ، وإلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية ، والتعرف على درجة القيم التنظيمية السائدة فيها، من وجهة نظر المعلمين.

تكوّنت عيّنة الدراسة من 199 معلماً من المدارس الثانوية في قضاء أم الفحم في الداخل الفلسطيني (48)، وقد استخدم الباحث استبانتين محكّمتين لنمط القيادة التحويلية وللقيم التنظيمية تم جمعهما في استبانة واحدة، كانت الأسئلة في الجزء الأول حول نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وكان الجزء الثاني من الإستبانة حول القيم التنظيمية بمحاورها الثلاثة، ثم قام الباحث بتوزيعها على المعلمين، تم استرجاع الاستبانات وتفريغ معلوماتها باستخدام برنامج SPSS لتحليلها إحصائياً.

**وكان من بين نتائج اختبار الفرضيات الصفريّة التي توصل إليها الباحث:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، في كل أبعاد القيادة التحويلية مع جميع محاور القيم التنظيمية.
- يمارس المديرون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة، بينما تسود محاور القيم التنظيمية (الإنسانية، الاستقرار) بدرجة متوسطة ، وتسود قيم التطوير بدرجة مرتفعة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: العمر والخبرة والتخصص التعليمي ولدراسة علم الإدارة ولنوع المهام في المدرسة وللدراسات العليا، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح المعلمين الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بدرجة تقدير المعلمين للقيم التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: العمر والجنس والخبرة والتخصص التعليمي ولدراسة علم الإدارة ولنوع المهام في المدرسة وللدراسات العليا، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليم لصالح الدراسات العليا .

**وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:**

- تشجيع مديري المدارس على مواصلة التحلّي بخصائص القيادة التحويلية لما له أثر ايجابي على توفير حالة من الاعتدال والتوازن بين القيم التنظيمية في المؤسسات التربوية.
- الإهتمام بقيم المعلمين الشخصية واحتياجاتهم عند بناء المنظومة القيمية المدرسية، ليتحقق التوافق بين المنظومتين، لما في ذلك دفع لمسيرة التربية والتعليم.
- العمل على دمج المعلمات في الوظائف الإدارية العليا.
- منح الفرص وتذليل العقبات أمام المعلمين لمواصلة الدراسة للألقاب العليا.
- الاستفادة من أساليب القيادة الأخرى كالقيادة التبادلية، والقيادة التدريسية التي تمنح إهتماما لمخرجات عملية التعليم الأساسية والإستفادة من القيادة التشاركية التي تعزز دور المعلم.
- إجراء دراسات تحليلية في البحث الكيفي تناقش بعمق الارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام بالقيم التنظيمية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

تشكّل المنظومة التربوية إحدى أهم القضايا الإنسانية الكبرى، بإعتبارها الركيزة الأساسية لبناء الأفراد والمجتمعات، وتتجه الوظيفة التقليدية للمدرسة نحو إكساب الطلاب الإرث الإنساني والحضاري في حقول المعرفة المتنوعة، في العلوم والمنطق والأدب والفن، منذ أواسط القرن التاسع عشر، بعد التحوّل نحو مجتمعات صناعية، واعتبار المدرسة منظمة وظيفية تؤدي دورها في تقديم خدمات التعليم للطلاب، باعتباره واجبا للدولة أمام مواطنيها.

ومع تعاقب الأيام طرأت متغيّرات جديدة داخل المجتمعات بفعل الحداثة وآثارها الاجتماعية والقيميّة والتقنية والاقتصادية والمهنية، تستوجب تنشيط المدرسة مادياً ومعنوياً، وأن تتفاعل مع المتغيرات وترتقي بمستوى الأداء الوظيفي في اتجاهات حضارية قادرة على التجاوب مع متطلبات العصر لتصبح مدرسة حديثة مفعمة بالحياة، قادرة على تكوين إنسان يواجه التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية (Hen, 1995).

ولكي تؤدي المدرسة دورها فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات الإدارية والتربوية والإنسانية، لتحقيق مجموعة الأهداف الكبيرة الملقاة على كاهل المنظومة التربويّة في بناء الإنسان ونهضة المجتمع.

وتستجيب القيادة التحويلية، بما تحمله من خصائص التغيير، والقدرة على تشكيل المنظومة القيمية، وتفاعل أفراد المنظمة مع رؤيتها وأهدافها، مع متطلبات المدرسة بمفهومها الحديث.

© Arabic Digital Library Yarmouk University

فقد وجدت الدراسات علاقة هامّة وإيجابية ما بين القيادة التحويلية والجهود التي يلتزم التابعون بأدائها، كالرضا من القائد، وتقييم أداء العمل والفعالية المدركة (Howell & Avolio, 1993).

وتعتبر القيم من أهم الدوافع التي تحرّك سلوك الإنسان وتوجهه، فهي التي تحقق رغباته وتشبع إحتياجاته البيولوجية والإجتماعية والنفسية، وتسهم في تشكيل سلوكه وترتبط عنده بمعنى الحياة (الرشيد،2000).

إن للقائد دورا هاما يؤديه في نقل القيم، فلأفراد المنظّمة القدرة على الانسجام مع القادة التحويليين، هذا التناغم سيؤدي إلى تشابه في منظومة القيم ما بين القادة التحويليين وأتباعهم، على اعتبار أن القيم هي المكوّن الهام لمثل هذا الانسجام (Kouzes & Posner, 1995).

كما أن بناء هذه العلاقة يتطلب تقدير القيم الشخصية لهؤلاء الملتزمين بتقديم طاقاتهم ومواهبهم في إنجاز الأهداف المشتركة، إن القيم تشكل جوهر الشخصية وهي تؤثر على الخيارات التي يقوم بها الناس والنداءات التي يستجيبون لها والطريقة التي يستثمرون وقتهم وطاقاتهم، فالقيادة العلاقة ما بين القادة والأتباع (Posner & Schmidt, 1992).

عندما يكون للقادة منظومة قيم مشابهة لتلك الموجودة لدى المنظمة، فإن أتباع المنظمة سوف يشعرون بالثقة حول إمكانية تحقيق رؤية القادة، وستظهر أهداف القادة بأنّها واقعيّة وقابلة للتحقيق ويكون القادة أكثر إلهاماً وتأثيرا، وعليه فإن انسجام الإتباع مع القادة تعتمد أيضاً على المدى التي يتوافق فيها القادة مع قيم وثقافة المنظمة (Kouzes & Posner,1995).

مما سبق يتبين أن سلوك القائد ونمط قيادته يؤثر في القيم التنظيمية في المدرسة، مما ينعكس على مستوى القيم التنظيمية للمعلمين، وبالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي، وإنجاز الطلبة في المدرسة.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

إنّ البحث حول تأثير القيادة التحويلية على منظومة القيم التنظيمية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنّ القيادة المدرسية تتعدّى وظيفة مدير المدرسة وإن كان في مقدمتهم، فمدير المدرسة يرتبط مباشرة بمؤسّسات الدولة التي تشرف عليه بإستمرار، وتقوم بمشاركته في صياغة أهداف المدرسة ورؤيتها.

وإنّ من أهم وظائف القيادة المدرسية تصميم الرؤية المدرسية والتي تعكس المستقبل المرغوب به للمدرسة، والتي تبدأ أول مراحلها بملاءمتها لفلسفة مؤسّسات الدولة من خلال وزارة التربية، لتحقيق فلسفة الوزارة ورؤيتها، وبعد ذلك يضيف مدير المدرسة توجهاته، ثم يناقشها مع الطاقم المدرسي وأخيرا مع ممثلي البيئة المدرسية (Begliey,1994).

ومن خلال إستطلاع الباحث للدراسات ودوريّات الأبحاث العلميّة، فقد تبيّن أنّ هذا الموضوع لم يطرح من قبل في المجتمع الفلسطيني بعمق، وكانت تلك الدراسات في نطاق محدود، وأنّ هذه الدراسات لم تكشف عن علاقة نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية العامّة في فلسطين بالقيم التنظيمية بحسب وجهة نظر المعلمين.

وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين (48) ومستوى القيم التنظيمية فيها، سيّما وأن جهاز التعليم العربي يواجه قضايا مركّبة وتحدّيات كثيرة، منها تنافر المنظومة القيمية لفلسطينيي (48) مع المنظومة القيمية لمؤسسات الدولة، التي تفرضها عليهم من خلال المؤسسات التعليمية، ويبين أمارة أن هناك ترابطًا عضويًا بين المسألة القيمية والحاجات التربوية والتعليمية، فالمنظومة القيمية على المستوى الفردي والجماعي هي البوصلة التي تحدد مسار الفرد والجماعة، وحين يعتري هذه المنظومة الغموض فإن الأزمة ستراوح مكانها (أمارة، 2010).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## مشكلة الدراسة

لمّا كان للمدرسة دور كبير في بناء الفرد والمجتمع، فإنها أصبحت محور الإهتمام للباحثين وصنّاع القرار السياسي، يبحثون عن أفضل الوسائل والبدائل الممكنة لتحقيق المدرسة أهدافها ورؤيتها.

لقد وجد الباحث من خلال الدراسات السابقة ومن خلال مزاولته لمجموعة من المهام التربوية والإدارية في الداخل الفلسطيني، أنّ القائد التربوي أو ما اصطلح عليه بإسم مدير المدرسة، يملك معظم مفاتيح النجاح والفشل، من خلال ممارسته لدوره القيادي في المدرسة.

ويرى الباحث أن نمط القيادة التحويلية المدرسية بإمكانه التأثير على هوية المدرسة من خلال بناء مصفوفة القيم التنظيمية للمدرسة التي تشكّل المكوّن الأساسي للثقافة التنظيمية فيها.

كما وتساهم القيادة التحويلية أن يلتزم أفراد المؤسسة بالعمل وفق رؤيتها وفلسفتها، وبذل الجهد غير الاعتيادي لتحقيق ذلك، مما يعني قدرتها على مواجهة التحدّيات المستجدّة والتغييرات المجتمعية المتسارعة.

ولان المعلمين عصب المدرسة، ويتحمّلون المسؤوليات الأساسية فيها، فعليهم تلقى المهمة الكبيرة لتحقيق رؤية المدرسة، فإذا توافرت قيادة سليمة متعاونة تلبي احتياجات المعلمين وقيمهم الشخصية، وتعمل معهم بروح الفريق الواحد فستحقق المدرسة النجاحات.

هذا الأمر، من شأنه تعزيز وتطوير العملية التربوية والتعليمية في الداخل الفلسطيني (48)، الذي يواجه علاقة غير إعتيادية مع مركبّات الدولة التي يعيش بداخلها، لدرجة التهميش والإقصاء و"دولة ضد مواطنيها"، وينعكس ذلك على تحدّيات كبيرة على المستوى الإجتماعي والإقتصادي، وفي تدنّي النتائج التعليمية للطلاب .

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**فرضيّات الدراسة**

**الفرضية الصفرية الرئيسية الاولى:**

لا توجد درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العربية"

**الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية:**

"لا توجد درجة تقدير مرتفعة لدرجة القيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العربية من وجهة نظر المعلمين".

**الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين القيم التنظيمية ودرجة ممارسة نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين (48) بحسب وجهة نظر المعلمين.

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية

**الفرضيّة الفرعيّة الأولى، التي نصّها:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين محاور القيم التنظيمية، ودرجة ممارسة أبعاد نمط القيادة التحويلية، لمديري المدارس الثانوية في فلسطين (48)، بحسب وجهة نظر المعلمين.

**الفرضيّة الفرعيّة الثانية، التي نصّها:**

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى القيم التنظيمية السائدة في المدرسة تعزى إلى درجة القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الفرضيّة الفرعيّة الثالثة، التي نصّها:**

– لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى محاور القيم التنظيمية تعزى إلى القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة).

**الفرضيّة الصفرية الرئيسية الثانية:**

– **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية،ولدرجة القيم التنظيمية، حسب وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص التعليمي ودراسة الإدارة وسنوات الخدمة والأدوار التي يشغلها للمعلمين؟**

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ولدرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ولدرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير العمر.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ودرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص التعليمي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير دراسة علم الإدارة.

**الفرضية الفرعية السادسة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**الفرضية الفرعية السابعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الأدوار التي يشغلها المعلم في المدرسة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## أهداف الدراسة

تتحدد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرّف على مستوى القيم التنظيمية السائدة في المدارس العربية الثانوية فلسطين (48).
- التعرّف على نمط القيادة التحويلية ومساهمته بفاعلية المدرسة.
- التعرّف على أثر بعض المتغيّرات الشخصية للمعلمين (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) على تقديرهم لمستوى القيم التنظيمية السائدة في المدرسة.
- التعرّف على أثر بعض المتغيرات الشخصية للمعلمين (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) على وجهة نظرهم بنمط القيادة التحويلية.
- التعرّف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومنظومة القيم التنظيمية.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة بكونها تسهم في كشف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، وبحث دور القيادة التحويلية في تحقيق التوافق القيّمي داخل المؤسسة، بين قيم المؤسسة وقيم الأفراد، بالإضافة لمحاولة الدراسة بحث دور القيادة التحويلية في تحقيق التوافق والتكامل بين القيم وبين إحتياجات المعلمين والطلاب والضوابط التي تفرضها المؤسسات الرسمية والبيئة المدرسية وسائر المجتمع.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبين هما:

**أ- الجانب النظري:**

فتبدو الأهمية النظرية من خلال ما تضيفه الدراسة الحالية من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية حول موضوع نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالقيم التنظيمية السائدة في

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

المدرسة، واستفادة الباحثين والدارسين مما كتب من أدب تربوي ونظري حول نمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

والاستفادة من أداة البحث المستخدمة لقياس القيم التنظيمية في المدارس حيث تم ترجمتها من اللغة العبرية وتعديلها بما يتلاءم مع المجتمع العربي، فقد تبين للباحث أن معظم أدوات البحث التي تقيس القيم التنظيمية في المؤسسات عامة ولا تخص المدارس، وانه تم بناء هذه الأداة من خلال بحوث علمية لعدة سنوات اشرف عليها البروفيسور يتسحاق فريدمان من معهد صولد للأبحاث التربوية في مدينة القدس.

بالإضافة للإستفادة من نموذج "البنان" لتكامل القيم وإعتدالها، الذي قدّمه الباحث، ويعرض من خلاله علاقة القيم فيما بينها وعلاقتها مع المؤسسة.

**ب- الجانب التطبيقي:**

تقديم التوصيات لذوي القرار في ضوء نتائج الدراسة بهدف استفادة المسؤولين التربويين في المجتمع الفلسطيني (48) من نتائج هذه الدراسة، بالتحقق من معايير الاختبار لمديري المرحلة الثانوية سيّما وان جهاز التعليم في الدولة يمنح أحقية اختيار مدراء المرحلة الثانوية للحكم المحلي خلافا للمرحلة الأساسية والإعدادية حيث يتم اختيار مدراء المدارس من خلال مؤسسات الحكم المركزي (وزارة التربية والتعليم).

وهكذا فإن السلطات المحلية في البلدات العربية بإمكانها المساهمة المباشرة في اختيار مدراء المدارس الثانوية.

ويمكن الاستفادة من البحث ببناء برنامج تدريبي على نمط القيادة التحويلية والمساهمة في توعية مديري المؤسسات التربوية والأهلية لإستخدام هذا النمط في القيادة التربوية، الذي يسهم في الزيادة أو المحافظة على المستوى المرتفع من القيم التنظيمية لدى المعلمين.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

كما وتكم أهمية الدراسة بتشجيع الباحثين لدراسات لاحقة حول الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على القيم التنظيمية وعلى فاعلية المدارس الثانوية العربية وثقافتها التنظيمية في الداخل الفلسطيني.

**حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- **تتحدد الدراسة الحالية بما يلي:**

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، الحفز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وعلاقتها بالقيم التنظيمية وتشمل (الانجاز، التجديد، الالتزام، الامتثال، المحافظة، الرفاهية، الاستقلالية)

حدود مكانية وزمانية: تقتصر الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية في قضاء أم الفحم داخل فلسطين (48) للعام الدراسي 2012/2013.

**تعريف المصطلحات:**

- **القيادة التحويلية:** يعرفها بيرنز (Burns) على أنها:" عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Bass and Avolio, 1993, 19). وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية (الجاذبية، الحفز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية).
- **القيم التنظيمية:** يعرفها فرانسيس وورودكوك (1995، 34) بأنها: مجموعة من المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بالدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيم التنظيمية بمحاوره الثلاث (التطوير، الرقابة، الإنسانية).

- **المدارس الثانوية** : وهي المرحلة الثالثة في جهاز التعليم بعد المرحلة الأساسية والإعدادية، وتضم هذه المرحلة الصفوف من العاشر، والحادي عشر، والثاني عشر، وتتسم أهمية هذه المرحلة لأنها تسبق مرحلة التعليم الجامعي.
- **فلسطينيو (48)**: هم العرب سكان البلاد الأصليين داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948، الذين ثبتوا في أرضهم ورابطوا فيها رغم كل المحاولات لتغريبهم، ويطلق عليهم أكثر من مسمى تحمل من الاختلاف والتناقض، مما يعكس طبيعة وجودهم وحياتهم المعقدة، "عرب إسرائيل"، " فلسطينيو الداخل"، "عرب 48"، "الداخل الفلسطيني" ، "العرب داخل الخط الأخضر" ، وتقع مدينة ام الفحم في شمال البلاد ويقطنها نحو 50 الف نسمة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الثاني

## الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يهدف هذا الفصل الى التعريف النظري بمفهومي القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والعلاقة المتبادلة بينهما في البيئة المدرسية .

ونظرا لشح الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين سيّما في اللغة العربية فان الباحث سيتناول الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين القيادة التربوية بأنماطها المختلفة مع الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية باعتباره مركبا اساسيا.

**أولاً: الأدب النظري:**

**مفهوم القيادة وأنماطها:**

تعتبر القيادة من أهم مركبات السلوك التنظيمي، وقد حظي مفهوم القيادة باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية، ويعتقد Cuban أن هناك نحو 350 تعريفاً لمفهوم القيادة، إلا أنه لا يوجد إجابة نهائية وفاصلة تستطيع التفريق بين القياديين وغير القياديين. (Cuban, 1988)، وقد عرفت القيادة بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجّه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (عطوي، 2004، 65).

كما وتعرف القيادة بأنها "عملية التوجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة" (القيسي، 2010، 112) وقد ازداد الإهتمام بدور القيادة في ظلّ ما يواجهه القادة من الضغوطات بسبب آثار العولمة والمنافسة والتجديد الدائم بالتقنيات والتكنولوجيا والبحث عن أدوات إبداعية تحقق أهداف المنظمة ورؤيتها (Kahai et al, 2003).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وتعمل القيادة من خلال العلاقات الإنسانية والقدرة على التواصل بحيث يؤثر القائد على سلوك أفراد المجموعة (Mullins, 2002).

ومن أسس القيادة القدرة على تحديد واستقطاب الموارد البشرية القادرة على التفاعل مع رؤية المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة (Mccoll & Anderson, 2002).

ويزداد الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره المكون الاساس لاقتصاد المعرفة، وينظر إلى الإنسان بوصفه رأس مال فكري منتجاً للمعرفة وفي إطار هذا الاقتصاد تشكل "المعرفة" مصدراً رئيسا للثروة، ولذا أصبح وجود "عمّال المعرفة" هاما جداً لتحقيق نجاح المؤسسات في بيئة ديناميكية دائمة التغيير (صبري، 2005).

وبحسب العجمي فانّ القيادة هي "القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكّن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحقّقوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيّدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، 2006، 47).

تتفق معظم التعريفات بأن الصفة الأبرز في القيادة هي التأثير في الآخرين نحو القيام بمهام لتحقيق الأهداف، يؤكد Yukl أن معظم الباحثين إتفقوا أنّ القدرة على التأثير هي الصفة الأبرز التي تميّز القادّة عن غيرهم (Yukl et al, 2002, 39).

ويعرّف الباحث القيادة بأنها "سلوك القائد ورغبته بالتأثير الفعّال على إدراك أفراد المنظمة وآدائهم، من خلال التوافق بين قيم المنظمة ورؤيتها، وحاجات الأفراد وقيمهم".

**نظريّات القيادة**

هناك مجموعة من النظريات الي تناولت مفهوم القيادة والتي تقوم بعرض الخصائص التي تميّز القائد عن غيره، وقد إستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويتم تصنيفها بالنظريات التقليدية: كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، والنظريات السلوكية: وتشمل نظريات سلوك القائد كنظرية البعدين ونظرية الشبكة الإدارية والنظرية الموقفية كنظرية الاحتمالات لفيدلر ونظرية الخط المستمر في القيادة، والنظرية التفاعلية التوافقية التي تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية.

وفيما يلي عرض موجز لنماذج من نظريات القيادة:

- **نظرية الرجل العظيم:** بحسب هذه النظرية فإنّ للقائد صفات قيادية موروثة يتم إكتسابها بالفطرة، تكون سبباً للقدرات الاستثنائية للقائد، ويعدّ (Gallton) من أبرز الباحثين حول هذه النظرية، التي تؤمن بأن القادّة يولدون ولا تتم صناعتهم (أبو عايد،2006).
- **نظرية السمات:** إهتمت النظرية بالسمات التي تميّز القادة الفاعلين، حيث تختلف المعايير في تحديدها لهذه السمات من مجتمع لآخر، وأنّ سمات القائد تتحدد بطبيعة المواقف الإجتماعية، ومدى تغيرها عبر الزمن، والتي تحدد الصفات الواجب توافرها في القائد الناجح، وأنّ نشأة وظهور القيادة ترجع إلى شخصيّة القائد وسماته وخصائصه الجسميّة والعقليّة والنفسيّة والاجتماعّية والشكلية (العجمي، 2008).

ومن الصفات التي يجب أن تتوفر بالقائد، القدرة على التحفيز والاتّصال الفعّال واتخاذ القرارات بعقلانية، وقدرته على الإقناع وتفويض الصلاحيات (أبو النصر، 2009).

## نظرية الشبكة الإدارية

تعتمد هذه النظرية على نموذج القيادة الذي قام بتطويره بلاك وموتون ،وتظهر كمصفوفة فيها بعدين، البعد الأفقي ويعبر عن الاهتمام بالإنتاج والبعد العامودي ويعبر عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد، وتشمل المصفوفة مجموعة من الحالات تعبّر عن خمس مستويات للقيادة، القيادة الترسلية التي تفتقر للإهتمام بالبعدين، والقيادة المتسلطة التي تهتم بالإنجاز ولا تبالي

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بالأفراد، وقيادة النادي التي تهتم بالعلاقات الإنسانية على حساب الإنجاز والإنتاج، أما قيادة الفريق فعندها القدرة للإهتمام بكلا البعدين، وفي مركز المصفوفة نجد القيادة المعتدلة (نورث وبيترج، 2006).

**النظرية الظرفية**

وتتبع لمجموعة النظريات الموقفية، وتقوم هذه النظرية على إفتراض التصرّف بحسب الموقف، وأنه لا يوجد حالة سلوكية واحدة يجب التصرف حسبها بكل الظروف، وبحسب الحالة التي تمر بها المنظمة، ويعتبر (Fiedler) صاحب النظرية أن الشفافية والتواصل الفعال تزود القائد بالفرصة لاستخدام مهاراته وإمكاناته القيادية (عطوي، 2004).

يستخلص الباحث مما سبق بأنّ المفهوم الإنساني للقيادة دائم التطور ويتفاعل مع المستجدات الحياتية والبشرية، ولم تعد القيادة عملية وراثية يتم تحديدها من خلال صفات موروثة، وإنما أصبحت عملية مكتسبة يمكن تعلمها والاستفادة من الدراسات لتنمية خصائصها ومهاراتها.

إعتمدت القيادة على الخصائص الشخصية في البداية فقد ظهرت بعدها حركة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإنتاج، ثم أضيف إليها بعد آخر هو طبيعة الموقف، تعتبر هذه التحوّلات في التعاطي مع مفهوم القيادة من المؤشّرات لتغيّر دور القادة بما يتناسب مع حركة الحياة.

وبطبيعة الحال فإنّ المجتمع يشهد حركة تغيير سريعة في مختلف نواحي الحياة، تفرض ضرورة ملحّة لاستشراف مستقبل منشود، والقدرة على إستقطاب وتمكين موارد بشرية مؤهلة للتحديات القائمة، هذه الحالة تستدعي نمطا جديدا من القيادة، هي القيادة التحويلية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**القيادة التحويلية**

لقد تم الكشف عن القيادة التحويلية على نطاق واسع في الأبحاث المتعلقة بالقيادة من خلال علم النفس التنظيمي (Schneider, 2011).

إنّ القيادة التحويلية هي العلاقة التي تجعل كلاً من القادة والتابعين يرفع أحدهما الآخر إلى مستويات عالية من التحفيز والإلتزام بالقيم المشتركة، لتصبح أهدافهم مشتركة، وان بدأت بشكل منفصل، مما يؤدي إلى ترابط المنظومة القيمية ما بين القائد وأفراد المنظمة.

لذلك فإن ترابط المنظومة القيمية ما بين القائد والتابع هي من بين المواصفات الأكثر أهمية للقيادة التحويلية (Burns, 1978) ،ويعرّف القائد التحويلي بأنه الشخص الذي يحفّز التابعين للعمل أكثر مما متوقع القيام به، ويقوم بتغيير إهتمامات أتباعه، وتوجيه إدراكهم نحو الأهداف والمهمّات الموكلة بهم (Bass,1985)، في حين يعرّفها الهواري بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز وتنمية وتطوير المنظمة (الهواري،1996).

أما حريم فيعرفها بأنها "القدرة على إلهام المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، فالقادة قادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم.

ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وهم قادرون على إلهام وإستثارة الأفراد وحفزهم على بذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة" (حريم، 2006).

وتعرّفها الحريري بأنها "عمل جماعي يركز على المشاركة وإحترام وتبادل الآراء وتقدير جهود العاملين، كما تنظر للعمل الإداري بأنه خليط من العلم والعقل" (الحريري، 2008، 56).

فالقائد الذي يعطي شعوراً لأتباعه بأهميتهم في العمل، يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم، مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد والتفكير وصولاً إلى التقدم وزيادة الإنتاج (الغامدي، 2001، 32).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يعتقد باس (Bass, 1998) أن للأتباع إيمانا كاملا بالقادة المؤثرين، ويشعرون بفخر الارتباط بهم ويثقون بقدراتهم على التغلب على أي عائق.

والقادة التحويليون يستهدفون الحاجات الأساسية لأتباعهم ويقومون بتوجيههم إلى مستويات عالية من الحماس والتشجيع، وأن الإجراءات المطبقة من قبل القادة التحويليين سوف تؤثر على عواطف وأداء التابعين، إن القيادة التحويلية تقدم الأسس الضرورية للوصول إلى الأهداف العالية للمنظمة وعليه فإن التطوير التنظيمي بحاجة إلى قادة تحويليين (Barling, 2000).

**أهمية الرؤية وإدارة التغيير في القيادة التحويلية**

يعتقد الفرح أن من أهم وظائف القادة التحويليين تصميم الرؤية والتي تحمل الحالة المستقبلية المنشودة للمنظمة، وعلى قائد المنظمة أن يحسن إبلاغ الرؤية وتذويتها لدى أفراد المنظمة من خلال إثارة الإلهام الفكري والوجداني في نفوس تابعيه.

ثم عليه متابعة التزام أفراد المنظمة بروح الرؤية والعمل بمقتضاها من خلال تحفيزهم المتواصل وتشجيعهم على تخطي الصعاب (الفرح، 2009).

فالقائد التحويلي يقود أتباعه للعمل فوق المتوقع منهم، من خلال رؤية للمنظمة تثير المحفز الفكري والوجداني لدى أفراد المنظمة. (Podsakoff, 1990)

ويعتقد باس (Bass, 1985) أن إدارة التغيير وظيفة أساسية للقيادة التحويلية، وأهمها التغيير في سلوكيات واتجاهات أفراد المنظمة.

وكان بيرنس (Burns, 1978) قد تحدث عن أهمية التغيير على مستوى أفراد المنظمة وعلى مستوى التغييرات التنظيمية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وتكون المنظمات ذات القيادة التحويلية فعّالة أكثر، من خلال كونها قادرة على التكيف مع التغيير المستمر (Fitzgerald,2010).

### نموذج المدى الكامل للقيادة The Full Range of Leadership Model

قام باس (Bass, 1985) بالتفريق بين أسلوب القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ثم قام Bass و Avolio (1993) بتصميم "نموذج المدى الكامل للقيادة" من خلال بحث يستطلع نمط قيادة المدراء في قطاعات عمل متنوعة، يقدم نموذج المدى الكامل للقيادة من خلال ثلاث أنماط قيادة تبرز لدى المدراء: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، والقيادة المبعدة أو غياب القيادة (Kuchinke, 1999).

### عناصر القيادة التحويلية

هناك أربع عناصر أساسية تميّز القيادة التحويلية، يتّصف بها القادة التحويليين عن غيرهم من القادّة التبادليين (المدراء) ، وهي: (Bass & Avolio, 1993)

1. **التأثير المثالي أو الجاذبية (Idealized influence):**

يمتلك القادة ذوي تأثير الكاريزما مستوى عال من الثقة بالنفس، ويشعرون بالحاجة للنفوذ والتأثير، ولديهم القدرة على إقناع التابعين بشكل قوي وأن اعتقاداتهم صحيحة من وجهة نظر أخلاقية، ويطرحون رؤىً وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية تحدث تأثيراً، وتترك انطباعًا واضحًا لدى العاملين.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

يعمل القادة التحويليون على إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والابتكار والتطوير المستمر، وتشجيع العمل الجماعي، والقيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد ورغبته في التجديد والتغيير في المنظمة من خلال أساليب القيادة الإلهامية والروحية، يبث القائد بحماسة رؤية المنظمة ويعمل على تحفيز التابعين لإدراك التزاماتهم نحو المنظمة، من خلال المبادئ والقيم الموجودة في المنظمة.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation)

يعمل القائد التحويلي من خلاله على تشجيع أفراد المنظمة تقديم حلول جديدة واستخدام التفكير الإبداعي والعقلاني قبل تنفيذ المهمات، ويعمل على المشاركة بالتفكير من أجل حل المشاكل التنظيمية، يزرع القائد عند أفراد المنظمة روح التحدي للقيام بكل ما لديهم من جهود لإنجاز الأعمال، وعلى إعادة التفكير بأحسن الطرق التي يجب أن يؤدوا بها مهامهم

4. الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

يقوم القائد بإشباع حاجات كل فرد في المنظمة من خلال إقامة علاقة مع كل فرد من المجموعة بشكل منفصل، ويقوم القائد بتحفيز كل فرد وتحديد الواجبات معه مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الشخصية والفوارق الفردية لأفراد المجموعة، ويتعاملون معهم كمستشارين ومدربين.

## القيادة التبادلية

عرّفها باس (Bass) بقدرة القائد على تحفيز العاملين باستخدامه وسائل المكافأة والأجر والعقاب، القائد التبادلي يهتم بتحديد الأهداف، وتوضيح العلاقة بين التنفيذ والمنفعة، ويقوم القائد بالتقييم بهدف تنفيذ المهمة على أفضل وجه.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يمكن وصف هذه العلاقة بعملية مفاوضات، في إطارها يقترح القائد التبادلي للعاملين مكافآت مقابل تحقيق أهداف محددة، وإكمال المهام المتفق عليها مسبقاً (Bass, 1985).

تستخدم القيادة التبادلية ثلاثة أساليب إدراية أساسية في علاقتها مع أفراد المنظمة وهي (Boper,1994):

1- **الإستعانة بمكافأة مشروطة:** وهي شبيهة بعملية مفاوضات بين العامل والمدير، في إطارها يصل الجانبان لاتفاق بالنسبة لمكافأة تعطى للعامل في حال تنفيذه المهمة المحددة بنجاح.

2- **الإدارة بالاستثناءات:** يقوم المدير بالتدخل حينما يجد أن واحداً من أفراد المنظمة لا يجتهد بتنفيذ المهمة وفق ما تم التخطيط لها، هذا المدير يتابع ويراقب نشاط أفراد المنظمة.

3- **الإدارة وقت الأزمات:** لا يقوم المدير بمهامه الإدارية في التوجيه والمتابعة لأفراد المنظمة ولا يتدخل إلا بعد وقوع مشكلة جدية تستدعي ذلك بحسب وجهة نظره، وفي هذه الحالة وفي حالة الإدارة بالاستثناءات، يستخدم المدير عقابا ملائما لردع المخطئ.

**القيادة المبعدة أو غياب القيادة**

هذا البعد يظهر في النموذج من أجل إمكانية التعامل مع كافة السلوكيات غير القيادية بصورة فعلية، بهذه الحالة فإن المدير يمتنع عن القيام بمهامه الإدارية، ولا يبادر إلى عقد (صفقات) مع موظفيه، بل ويعرقل القرارات، ويعجز عن تقديم الحلول والأجوبة لمجريات الأمور، ويشعر أفراد المنظمة في هذه الحالة بفقدان البوصلة لعدم وجود من يوجههم (Schneider,2011).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية**

تظهر لدى كل قائد خصائص نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، إلا أن واحداً من النمطين يبرز أكثر في شخصية القائد، ويعتبر النمط الأكثر ديناميكية عن غيره (Bass, 1998).

بناء على التعريفات السابقة والأدب النظري حول هذه النظرية، قام الباحث باستقراء أهم الفوارق بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتعكس الفرق بين مفهومي القيادة والإدارة.

القيادة التبادلية لها ميّزات إدارية أكثر، وتعتمد على علاقة نفعية، كما وتعتمد على "الأجر والعقاب" و"الإدارة بالاستثناءات"، وذلك بأن يحصل الفرد في المنظمة على امتيازات من المدير بقدر ما يقدمه لمنظومة العمل.

القيادة التبادلية تقوم بالحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظومات، ومحاولة التشجيع والإصلاح من خلال المبنى القائم فهي لا تميل نحو التجديد وإحداث تغييرات تنظيمية واضحة في المنظمة خلافاً للقيادة التحويلية التي تسعى دوماً لإحداث وإنتاج تغييرات على مستوى منظومة العمل وعلى مستوى الأفراد.

فالقيادة التحويلية تسعى دوماً لصياغة القيم والتوجهات لدى أفراد المنظومة وتعمل على تغيير طموحات وتوقعات أفراد المنظومة بل وتجديد الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

القيادة التحويلية لا تعتمد على العلاقة التبادلية والنفعية بين القائد وأفراد المنظومة، وإنما على شخصية القائد وقدرته على التأثير من خلال الرؤية والأهداف التي يتم بناؤها في منظومة العمل.

**1. خصائص القائد التحويلي وتابعيه بحسب ميخا بوبر (Boper,1994)**

قام الباحث باستقراء أهم خصائص ونشاطات القائد التحويلي من خلال مجموعة دراسات بحثت خصائص وصفات وسمات القائد التحويلي قام بها Boper في مؤسسات الدولة العبرية

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقد رتبها بحسب عناصر القيادة الأربعة، كذلك قام بعرض أهم الخصائص والسمات لأفراد المنظمة الذين يقودهم قائدا تحويليا

**2. الخصائص المستوحاة من عنصر الإهتمام الفردي:**

1- يتعامل مع أفراد المنظمة بشكل فردي، لهم احتياجاتهم الشخصية ولديهم القدرات الخاصة بهم، والقناعات الشخصية .

2- يبدي اهتماما لاحتياجات الأفراد الشخصية.

3- يظهر تفهما لمشاكلهم الخاصة.

4- يهتم بعملية تمكين الأفراد وتطورهم.

5- لديه الوقت للتواصل الشخصي والمهني مع أفراد المنظمة.

6- يمنح الأفراد الصلاحيات بشكل متوازن.

**3. الخصائص المستوحاة من عنصر الإستثارة الفكرية:**

1- يقدر أفكار الآخرين.

2- يجتهد العمل بأكثر من وسيلة.

3- يقدر الحلول الإبداعية التي تطرح بدائل مختلفة.

4- يقدر الأفراد الذين يفكرون بشكل مستقل.

5- يتعاطى مع الظروف الاستثنائية ومع التهديدات كفرصة للتعليم والتعلم.

6- يظهر رحابة صدر أمام ناقديه.

7- يجتهد أن يستخلص عصارة قدرات الأفراد الذهنية.

8- يتساءل عن الأمور وان بدت جيدة وناجحة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**4. الخصائص المستوحاة من عنصر الدافعية الإلـهامية:**

1- لديه رؤية واضحة، يبثّها بحماسة شديدة نحو أفراد المنظمة.

2- لديه القناعة بقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

3- يعمل على رفع توقعات الأفراد من أنفسهم وبقدرتهم على النجاح.

4- لديه قدرات كبيرة في الاتصال والتواصل وإبلاغ رسائله للأفراد وللمجموعة.

5- يوضح لأفراد المجموعة السبيل لنجاحهم في أداء المهمة، إذا اقتضت الحاجة.

6- يشحذ الهمة ويوقد الآمال في نفوس أفراد المنظمة في اللحظات الصعبة.

7- لديه القدرة أن يوائم بين الأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة.

8- يشجع الأفراد لبذل قصارى جهدهم.

9- يكثر من عرض حالات مختلفة قد تواجهها المنظمة ويعرض ردود الفعل المناسبة لمواجهتها.

**5. الخصائص المستوحاة من عنصر التأثير الكارزمي أو تأثير القدوة:**

1- يبدي مسؤوليته الكاملة نحو المهمات التي قام بها أفراد المنظمة

2- يظهر إيماناً وثقة بقدرة أفراد المنظمة

3- يظهر أهمية بالغة للمهمات التي يقوم بها أفراد المنظمة.

4- يقدم من جهده ووقته الخاص لمساعدة أفراد المنظمة.

5- يقدم نموذجا أخلاقيا يقتدى بها.

6- يتعامل مع أهداف المنظمة والمهام الموكلة به باعتبارها رسالة أخلاقية.

7- يعمل على تعزيز المجموعة وتماسكها الاجتماعي بعدة وسائل.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

### 6. خصائص أفراد المنظمة التي يديرها القائد التحويلي:

1- لأفراد المنظمة الطموح نحو التقدم والتعلم الدائم للقيام بمهمات جديدة.

2- لأفراد المنظمة الدافعية الذاتية لتنفيذ المهمات.

3- أفراد المنظمة يظهرون رغبة بالاستفسار والتفكير بعمق.

4- يبحثون عن أفضل الوسائل لتنفيذ المهمات.

5- يشعرون بالرضا والشراكة لأنهم يؤثرون في اتخاذ القرارات.

6- لديهم الاستعداد لبذل جهودا كبيرة لتنفيذ المهمات.

7- لديهم الأمل ويذوهم التفاؤل من المستقبل.

8- لديهم الرغبة الكبيرة للحصول على مهمات جديدة ولديهم القناعة بقدرتهم على تحقيقها.

9- أفراد المجموعة يقدرون القائد ويثقون به.

10- يجتهدون بتقليده ويتماهون مع الأهداف التي يضعها.

11- يعملون على تذويت شخصية القائد ويعملون بموجبها عند غيابه.

12- يحرصون على إظهار دعمهم لقائد المجموعة.

### القيادة التحويلية المدرسية

يتبع نموذج القيادة التحويلية المدرسية لنمط القيادة التحويلية بما يتلاءم مع البيئة المدرسية، تعتمد القيادة التحويلية المدرسية على علاقة حسيّة بين المدير وسائر مركبات المدرسة من المعلمين والطلاب والموظفين.

تعمل القيادة التحويلية في المدرسة على إثارة الإلهام الفكري والوجداني من خلال رؤية مدرسية تستشرف مستقبلا يرتئيه أفراد المنظمة، تعتمد على مجموعة من القيم والمعتقدات،

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بالإضافة لاهتمام القائد التحويلي باحتياجات المعلمين الخاصة والمهنية (Bass & Avolio & Berson, 2003)

كما وضع Lithwood مجموعة من الأبعاد الجديدة للقيادة التحويلية المدرسية، بالاستفادة من نمط القيادة التبادلية مثل تحديد أهداف مدرسية واضحة، مشاركة المعلمين بعملية اتخاذ القرار، تقييم المهمات وتقويمها. (Lithwood,et al, 1999)

يرى عصايرة وحجازين أن الأبحاث التي قام بها Sergiovanni في أواسط الثمانينات قد ساهمت بتعزيز نموذج القيادة التحويلية المدرسية لتشمل بعد التواصل الشخصي والمهني مع المعلمين، والبعد التدريسي الذي يعنى بإكساب المعلمين المهارات والخبرات التدريسية، والبعد الفني وفيه يتم التأكيد على تسخير التقنيات الحديثة لعملية خلال التدريس، وفي البعد الثقافي حيث يقوم المدير بتعزيز مكانة القيم المدرسية، أما في بعد القيادة الرمزية فإن القائد بسلوكه وقيمه ورؤيته يعكس نموذجا بين المعلمين (عياصرة وحجازين، 2006).

أن تبني مفاهيم القيادة التحويلية وممارساتها تقدم إطار عمل أوسع من اجل تفسير سلوكيات مدير المدرسة مقارنة مع أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التربوية لمدير المدرسة. ( Ross, Gray & 2006)

كما أن لتواصل مدير المدرسة مع معلميه أهمية كبيرة في تعزيز ثقة المعلم بقدراته التي ستنعكس إيجاباً على أدائه. (Goodall & Brown, 2002).

وعليه فقد جدت الكثير من الأبحاث علاقة ايجابية بين القيادة المدرسية التحويلية وبين تحصيل الطلبة، بل وجدت أنّ للقيادة التحويلية المدرسية الأثر الثاني على انجازات الطلبة، بعد جودة عملية التدريس داخل الصف، ووجدت علاقة موجبة لحجم دور مدير المدرسة التحويلي

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وجهده وعطائه الذي يبذله على عملية التعلم المدرسية والتنظيمية وعلى الجهود المبذولة من جهة المعلمين (Lithwood,et al, 2006).

## نماذج القيادة المدرسية بحسب Leithwood

بالإضافة لنموذج القيادة التحويلية المدرسية فهناك عدة نماذج لأنماط القيادة المدرسية التي يقوم المدراء باستخدامها (Leithwood & Jantzai & Steinbach, 1999):

**القيادة التربوية (التدريسية)**

تفترض أن اهتمام القيادة يجب أن يوجه نحو أساليب التدريس والوسائل التعليمية التي من شأنها زيادة المستوى التعليمي داخل الغرفة الصفية، دون مبالاة للتغييرات المجتمعية.

وترتكز على دور المدير في متابعة تحديث قدرات المعلمين بأساليب التدريس وتوفير أفضل الظروف لتعلم الطلبة.

نجد ثلاثة معايير مركزية للقيادة التربوية، تحديد أهداف المدرسة الآنية والمستقبلية، ملائمة وتقييم مناهج التعليم المدرسية ووسائل التدريس، وتعزيز بيئة مدرسية مساندة، مع هذا فإن الأبحاث لم تثبت علاقة قوية لنمط القيادة التربوية مع انجازات الطلاب (Hallinger & Heck, 1996) .

**القيادة الأخلاقية**

يعتمد مدير المدرسة على رسالة أخلاقية يضعها نصب عينيه، تعتمد على المعتقدات والقيم الأخلاقية وإتاحة الفرصة للجميع والصدق والعدالة والمشاركة والعمل الجماعي.

**القيادة المشاركة**

تعتمد على مفاهيم ديمقراطية بإعطاء أفراد المنظمة الحق بالمشاركة في اتخاذ القرار، لأن ذلك من شأنه أن يضاعف فاعلية المدرسة، وتحقق المبادئ الديموقراطية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**القيادة الإدارية**

تفترض أن دور القائد في المدرسة القيام بمهام الإدارة من التخطيط والمتابعة والتقييم والتقويم وتمكين المعلمين واستقطاب الأكفاء منهم، والاهتمام بأداء العمل الجيد وفق ما تم التخطيط له ووفق أهداف المنظومة.

**القيادة ما بعد الحداثة**

نمط قيادي جديد يفترض أن للحقيقة أكثر من وجه واحد، وأنه يجب الوصول للحقيقة بالتجربة، وأنه يمكن تفسير الحقيقة على أكثر من وجه واحد، بحسب هذا النمط فإن مدير المدرسة يتعامل باحترام شديد مع وجهات النظر المختلفة، ويجتهد بالابتعاد عن المبنى التنظيمي الهرمي المعقد، ويعتمد سياسة الباب المفتوح.

**القيادة بالتواصل الشخصي**

يفترض هذا النمط أن وقتاً كبيراً يقضيه مدير المدرسة بالتواصل مع الآخرين سواء الطلاب أو المعلمين، القدرة على التواصل تساهم ببناء جسور الثقة وتجاوز الأزمات، ويحتاج لذكاء عاطفي ووجداني.

يعتقد الباحث أن معظم الأنماط متقاربة ولا توجد قياسات إجرائية تمكن التفريق بينها، وعليه يمكن الاستفادة من الأنماط جميعها، فللقيادة الإدارية دورها الإجرائي لتحقيق رؤية المدرسة والعمل من خلال استراتيجية واضحة، كذلك فإن القيادة التعليمية لها مساهمة كبيرة بتحقيق الأهداف المركزية التي أقيمت من أجلها المدرسة.

القيادة التحويلية المدرسية تحظى باهتمام بالغ كونها تجمع نقاط القوة في الأنماط القيادية المختلفة، لكن يجب الحذر من ذوبان شخصية المعلمين بشخص مدير المدرسة بصفته قائداً تحويلياً، وعليه يمكن الاستفادة من نمط القيادة المشاركة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## القيم التنظيمية

**مقدمة** : يعتبر مفهوم القيمة مفهوما حديثا بمفهومه الفلسفي بحسب ما ذكرته فوزية ذياب في كتابها "القيم والعادات الاجتماعية"، حيث بدأ الفلاسفة الألمان استخدامها في العقد الاول من القرن العشرين ثم ذاع استعمال كلمة "القيمة" بين المثقفين، فاحتلت نظرياتها المكانة الأولى في ألمانيا حوالي عام 1900م، وفي انجلترا وأمريكا حوالي عام 1910م (عبيدات،1982).

ثم قام علماء العلوم الإنسانية والاجتماعية بصياغة تعريفات مختلفة لمفهوم القيمة، تتلاءم مع تخصصاتهم المعرفية، فالقيمة معتقد ظاهر أو خفي لأمور مرغوبة والتي تؤثر على إختيار ذات السلوك مع توفر عدة بدائل، هذا المعتقد أو المفهوم يميز الفرد أو المجموعة (Kluckhohn, 1951).

**القيــم**:هي الصلاح والاستقامة، فالشئ القيّم ما له قيمة، بصلاحه واستقامته (الجلاد، 2005)

تعبّر القيم عن مفاهيم بما يتعلق بالمرغوب، وتشكل معاييراً بحسبها يتم اختيار وتقييم السلوك (Smith, 1963).

وتعرفها عبدالله بأنها "مجموعة من المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار، حيث تؤثر القيم تقريباً في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تأثيرها على الإدراك والاتجاهات، والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في حياتهم اليومية" (عبد الله، 2002).

فالقيم معتقدات ثابتة بشأن سلوك يفترض نتيجة معينة، يفضّلها الفرد أو المجتمع عن سلوك آخر أو ظرف مختلف، وعندما يقولون أن شخصا "صاحب قيم" ، فالقصد بأن هذا الفرد يمتلك إعتقادا بأفضلية نمط أو حالة معيّنة، عن أنماط سلوك أخرى (Rokeach, 1973).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يتفاوت مفهوم القيم الشخصية في الدراسات بين الشمولية والتخصيص، فبعض الدراسات قصدت بها، قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية، بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية (الزهراني،2010).

**ويعرّف الباحث القيمة بأنها** "المعيار الحسّي التي يمكّن صاحبه (في حالة وجوده) تقييم وتقويم السلوك والاتجاهات المتوافقة مع شخصيته، وتثبت القيم تدريجيا بتأثير متباين لوكلاء التربية، ويمكن تعديل القيم جزئيا لكنها لا تتغير إلا بتغيّر حاد في الشخصية، أما تدريج القيم وترتيبها داخل المنظومة القيمية فقد تتبدل وتتأثر حيويتها، بحسب جيله وموقعه الاجتماعي ووظائفه المختلفة".

## خصائص القيم

وضع راثس لويس (1978) ، المذكور في (عبيدات،1982) سبعة معايير يجب أن تتحقق بالقيم، هي:

**الإختيار الحر:** يجب أن يتم إختيار القيم بحرية ليتم تقديرها، فالقيمة ترشد الإنسان وإذا تم إكراهنا على قيمة فلن تدوم ، وكلما شعر الشخص بحرية الاختيار كلما تعمقت لديه القيمة.

**الإختيار من بين بدائل:** يكون الإختيار بوجود بدائل، ولا معنى لتصنيف القيم إذا لم يكن الشخص مدركا للبدائل، وكلما تعددت هذه البدائل كلما اكتملت قيمة القيمة المختارة.

**الإختيار بتعقل:** ولا بدّ أن تتم عملية الإختيار بتعقل، تقود صاحبها لفهم محتواها، وكلما زاد فهمنا للنتائج التي تترتب على كل بديل كلما استطعنا ان نخرج باختيار واضح.

**التقدير والحب:** للقيم عادة نغمة إيجابية، فنحن نقدرها، ونحبها، ونحترمها، ونلتصق بها، كما أننا سعداء بهذه القيم النابعة من اختيارنا.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**المجاهرة بالقيم:** حينما نختار القيم بحرية ونكون معتزين بها فإننا سنعمل على تأكيدها والمجاهرة بها وأن يتعرف الآخرون على قيمنا، ولكن إذا كنا خجلين من إختيارنا فسنمتنع أن يطّلع عليها الآخرون.

**التصرف وفق الإختيار:** يجب أن تكون القيم مرئية في مظاهر حياتنا وفي سلوكنا، والشخص الذي يدّعي شيئا، ولا يسلك بموجبه عادة ،لا يمكن إعتباره قيمة.

**التكرار:** السلوك الذي يظهر مرّات قليلة لا يمكن أنه يمثل قيمة، فالقيم نحو صفة الثبات والاستمرارية النسبية لتظهر نمطا معينا في الحياة، القيمة تؤثر في السلوك في عدد من المناسبات وفي مختلف الأوضاع وفي مختلف الأوقات.

**ما هي القيم التنظيمية**

يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوّته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة، يساهم التوافق بين القيم الشخصية للأفراد مع القيم التنظيمية لمكان عملهم، بتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة، التي تؤثر تأثيراً ايجابياً على نجاح العمل الإداري داخل هذه المؤسسات (الزهراني،2010).

ويعرف الخزاعلة القيم التنظيمية "بمجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها لإيمانهم بصحتها، وتحدد نهج إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم، واتخاذهم لقراراتهم" (الخزاعلة، 2009).

وهي المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات، المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة والاختيار بين البدائل (Enz, 1988).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويؤكد حمادات هذا المفهوم، فالقيم التنظيمية توفر آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى أفراد المنظمة، فمن خلال القيم التنظيمية، تنشر المنظمة رؤيتها ورسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية عملها (حمادات، 2006).

والقيم التنظيمية هي الأساس الذي يعتمد عليه الأشخاص في أعمالهم، والأمر مشابه بما يتعلق بالمنظمات ومن ضمنها المدارس، الإدارات وأعضاء المنظمات يتعرفون على قيم من شأنها أن تساهم في أمور المنظمة وتطورها، ويعملون على تحقيقها (Fridman, 2006).

على سبيل المثال، في المدرسة التي ينسب طاقمها أهمية كبرى لقيمة "التجديد" يتوقع أن نجد بكثرة استخدام المعلمين لبرامج التعليم الجديدة والمتنوعة، وإعطاء تشجيع لطلابهم لأن يبرزوا، ويكونوا في المقدمة وليبادروا للتجديدات، كذلك نتوقع أن يعمل المدير من أجل تطبيق أساليب إدارية جديدة، في حالة أن مدرسة تعطي أهمية لقيمة "الاستقلالية" فأنه يتوقع ان تمنح المدرسة لمعلميها الحرية في الشؤون التعليمية، والقدرة على التعامل مع التغيير بصورة مستقلة دون اللجوء لاطراف خارجية (Fridman, 2006).

الكثير من النظريات الإدارية تدمج بين قيم المنظمة والقيم الشخصية للقائد باعتباره ممثلا لقيم المنظومة ومنحازا لها، في حين تهمل القيم الشخصية لأفراد المنظمة فلا تتجاوب مع معتقداتهم وقيمهم، مما يؤدي إلى وجود تعارض وتصادم بين القيم التنظيمية وقيم الأفراد (العتيبي، 2009).

ويعرف الباحث القيم التنظيمية بأنها: "مجموع المعتقدات التي يؤمن بها المستوى الإداري الأقوى في المنظمة، ويحرص على إبرازها وتذويتها لدى أفراد المنظمة في كل فرصة ممكنة، والتي تلقي بظلالها على رؤية المنظمة وأهدافها والأنظمة وأساليب العمل، وهيكلة المنظمة، وتعتبر القيم التنظيمية القوة المحركة للمنظمة إذا تفاعل معها أفراد المنظمة وقادتها".

## تصنيف القيم التنظيمية

نجد تشابها بين التصنيفات المختلفة من ناحية المضمون، بينما نجد الإختلاف بين التصنيفات يبرز في المبنى، وفيما يلي عرضاً لمجموعة من التصنيفات المختلفة للقيم.

## نموذج هوفستيد للقيم التنظيمية

ساهمت الأبحاث التي قام بها هوفستيد بفهم تأثير القيم الشخصية والثقافية على الديناميكية داخل المنظمة حيث وصف القيم بالأحاسيس التي تقع على محور أفقي يمتد بين الإيجابي والسلبي، كالخير مقابل الشر، والقذارة مقابل النظافة.

يمكن تصنيف القيم داخل المجتمع من خلال خمسة معايير أساسية (Hofsted,1980):

1- النفوذ الوظيفي (Power Distance): هذا المقياس يبحث مستوى انتشار القيم في المجتمع، وهل يتم احتكارها لمجموعة محددة أم أن لها حضوراً واسعاً، مثل قيم المساواة والاحترام والمبادرة.

وعلى مستوى المنظمة فانه يبحث مدى تباعد المراكز الإدارية ويبحث مستوى القاعدية والهرمية في المنظمة، ففي المدرسة التي يكون فيها مقياس النفوذ الوظيفي قليلا، فإن الإدارة ستتعامل مع المعلمين بمساواة وعدالة، وكذلك بالنسبة لعلاقة المعلمين مع الطلاب، فستبرز العلاقات الإنسانية وإعطاء الطلاب فرص التعبير عن وجهات نظرهم ومعتقداتهم في الحياة وتعمل على تحقيق الذات (Fridman, 2006).

2- تجنب المجهول (Uncertainty Avoidance): يبحث هذا المقياس مستوى قبول المجتمع للحالات غير واضحة المعالم ومستوى تقبلها للتغيير والتجديد، ففي المجتمع الذي يكون فيه هذا المقياس منخفضا فانه سيبدي مقاومة أقل لإجراءات التغيير والتجديد بالمقابل حين يكون هذا المقياس مرتفعا فإن رغبة المجتمع تزداد بالمحافظة على الوضع القائم.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وعلى مستوى المنظمة فانه يبحث عن مدى رغبة الأفراد في مواجهة المجهول واتخاذ القرارات رغم شح المعلومات.

3- الفردية مقابل الجماعية (individualism versus collectivism): يبحث هذا المقياس مستوى اهتمام الأفراد بأنفسهم مقابل الاهتمام بالقيم الشمولية والمجتمعية والعالمية، ففي المجتمعات التي تعنى بالجماعية نجد أفرادها يملكون مهارات اجتماعية ورغبة في تقدم الصالح العام مع الحفاظ على خصوصياتهم ويبحث مستوى العمل الفردي مقابل العمل الجماعي.

4- الذكورية مقابل الأنثوية (Masculinity Versus Feminty): يبحث هذا المقياس مستوى توزيع المناصب المهمة في المجتمع بين الذكور والإناث ومن جهة أخرى يفحص مستوى القيم الذكورية والأنثوية التي تسود المجتمع، فقيم التميز والانجاز تعزى للقيم الذكورية، أما قيمة العلاقات الإنسانية فتعتبر أساسية في القيم الأنثوية.

5- النظرة طويلة الأجل للمستقبل (Long Tearm Orintion):

تم إضافة هذا المقياس لاحقا، يبحث هذا المقياس قدرة المجتمع ورغبته للتعامل مع المتغيرات، بين استعجالهم للنتائج القريبة والاكتفاء بالوضع القائم وبين قدرتهم على محاكاة التغيرات المجتمعية للوصول لنتائج بعيدة الأمد (Hofsted&Bond,1988).

**مصفوفة القيم لدى شفارتز**

يعتقد Schwartz أن مضمون القيمة يتجلى، بما تعكسه من أهداف وحافزية، وتعتبر نظرية شفارتز امتدادا لأبحاث Rokeach (1973) .

إستخلص شفارتز عشرة أصناف للقيم، تشكل محرّكا أساسياً في سلوك الفرد وتفضيلاته وتعبّر عن إحتياجات الفرد الأساسية، وهي الإحتياجات البيولوجية ومتطلبات التفاعل الاجتماعي، والرعاية الاجتماعية للفرد والجماعة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وتشمل المصفوفة محاور القيم التالية (Schwartz,1992):

1- التوجيه الذاتي: استقلالية في التفكير والعمل، بكل ما يتعلق بالاختيار، الإبداع والبحث.

2- الإثارة: الجرأة والتحدي.

3- المتعة: الاستمتاع والشعور بالرضا بتلبية الحاجات.

4- الانجاز: الامتياز والتفوق، التنفيذ بمهارة، النجاح والبقاء.

5- السلطة (Power): مكانة اقتصادية، اجتماعية، سلطة، اعتراف اجتماعي.

6- أمن: تجانس، استقرار شخصي واجتماعي.

7- الطاعة والتماثل: ضبط النفس في الميول والدوافع المزعجة والمؤذية للآخرين.

8- العادات: احترام المعتقدات والتقاليد، تحافظ على خلفية اجتماعية مشتركة.

9- الخيرية أو الإحسان: المحافظة على قيم إنسانية مثل رفاهية الآخرين وإسعادهم.

10- عالمية وشمولية: تفهم، تقدير، تسامح ودفاع عن الإنسانية وعن الطبيعة.

**مصفوفة القيم لفرنسيس وودكوك**

يقدم فرانسيس وودكوك تصنيفا للقيم التنظيمية تم تنظيمها بأربع محاور أساسية (فرنسيسي وودك،1995)

**أولاً: قيم إدارة الإدارة:** وترتبط بقضايا ذات صلة بالنفوذ وتوزيع الصلاحيات يندرج تحتها قيم القوة، وتقديم المكافآت، واختيار الصفوة من القيادات الإدارية.

**ثانياً: قيم إدارة المهمة:** وترتبط بأداء العمل وتحقيق الأهداف، ويندرج تحتها قيم الفاعلية في اتخاذ القرارات، والكفاءة في أداء الإعمال، والاقتصاد.

**ثالثاً: قيم إدارة العلاقات:** وترتبط بإدارة الموارد البشرية وفاعلية أفراد المنظمة والتزامهم التنظيمي ويندرج تحتها قيم العدل، والعمل من خلال فرق العمل، والقانون والنظام



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**رابعـاً: قـيم إدارة البيئـة:** وتـرتبط بقـضايا تـضمن للمنظمـة اسـتمراريتها وتفوقهـا بمعرفـة الفـرص والتهديدات في البيئة المحيطة ويندرج تحتها قيم الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

**مصفوفة القيم لفريدمان**

وجد فريدمان أن القيم التنظيمية موجودة بصورة جليّة أو خفيّة في لب النظرية التنظيمية، قام بتحليل النظريات التنظيمية المركزية ووجد أن سبعة قيم أساسية موجودة في هذه النظريات (Fridman, 2001):

1- **التميّز:** وهي القيمة المركزية التي تشكل الأساس لنظريات كثيرة، وتسعى لتجنيد القوى والموارد البشرية والمهنية لأعضاء المنظمة للوصول نحو هدف محدد، وعليه فإن المنظمة تهتم بتوزيع المهام بشكل صحي ومقنع بين الأفراد والوحدات التنظيمية، يتم اغتنام الوقت واختيار موارد بشرية وتأهيلها، والعمل على تهيئة موارد المعرفة، لخدمة العاملين وتمكينهم باستمرار.

2- **السلطة:** يمنح الأفراد الموجودون في المنظمة مستويات مختلفة من القوة والسلطة، تتمثل بإعطاء التعليمات والرقابة على العمل، إحداث تغييرات، وفرض الطاعة وإعطاء المكافئات والعقوبات.

ترتبط هذه القيمة بمفاهيم أخرى مثل المركزية واللامركزية، نظام تدريج صلاحيات، سلم التدريج، مباني هيكلية مختلفة فالمنظمة التي تسعى للتواصل مع محيطها تمتنع عن مبنى تنظيمي هرمي معقد (Weber, 1947).

3- **مبادرة:** المبادرة هي القوة التي تدفع المنظمة لإحداث التجديد، والبحث عن طرق مختلفة من أجل تحقيق الأهداف، إن قيمة المبادرة مرتبطة بالثقة وبالمقدرة الشخصية للعاملين وباستعدادهم لتطوير التفكير والسلوك الإبداعي.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

4- **رفاهية:** هذه القيمة تتجلى بصور متنوعة، لتحقيق قيمة الرفاهية، يلزم الاعتراف بقيمة الإنسان وجوهره، وبحاجاته الشخصية وخصوصياته، والحفاظ على علاقة سليمة بين الإنسان ومحيطه، كذلك الأخذ بعين الاعتبار ظروف العامل كإنسان.

في هذه الحالة فإن قيمة الرفاهية يمكن أن تتصادم مع قيمة التميز التي تعنى بتحقيق أهداف المنظمة كمهمة أساسية، وتوجيه رغبات الأفراد في المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

5- **مساواة:** تتشكل هذه القيمة من العدالة الاجتماعية والأخلاق الإنسانية، وتهدف لتقليص الفجوات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة للتقريب بينهم.

6- **المحافظة:** تعني استقرار القوى العاملة في المنظمة وثباتها أما بالمفهوم الواسع فتعني الامتناع عن التغييرات، الحفاظ على أنماط عمل ثابتة، الطاعة واحترام الإدارة، وتقسيم واضح للعمل، هذه القيمة ترتبط بمصطلحات أخرى في نظرية السلوك التنظيمي مثل الشفافية والضبابية، الاستقرار والتغيير.

7- **التوجيه الذاتي:** ترتبط هذه القيمة بمركز إتخاذ القرارات في المنظمة، فقد يكون خارجيا أو داخليا، عندما يكون داخليا فإن العاملين يتشجّعون على إتخاذ القرارات بأنفسهم، والعمل على تغيير الأمور والعمل بتوجيه ذاتي، فمركز إتخاذ القرارات الداخلي يشير إلى (حكم ذاتي).

على الصعيد الآخر عندما يكون مركز اتخاذ القرارات خارجيا، فإنّ المنظمة تعمل حسب تعليمات واضحة، تمنحها لها الجهة ذات الصلاحية الخارجية، أو من خلال توكيل مستوى إداري رفيع داخل المنظمة بإتخاذ القرارات.

في منظمة على هذا النحو تسود فيه قيم النظام والطاعة الكاملة للأنظمة واللوائح، ولا يستطيع أعضاء المنظمة تغييرها، ويعى العاملون في هذه المنظمة لملائمة أنفسهم مع معايير

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقواعد مقبولة على المنظمة ومحيطها، من خلال الإمتثال لمتطلبات المنظمة ومحيطها (weber, 1947).

**القيم التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية**

يعتبر Schein من أبرز الباحثين الذين إهتموا بالثقافة التنظيمية، حيث عرّفها بمجموعة قواعد السلوك المسيطرة على أعضاء المنظمة، وهي القيم الضرورية المحرّكة لسلوك العاملين، وتمثل فلسفة المنظمة ودورها في الحياة، وتشير لقواعد الإدارة داخل المنظمة، وإلى المناخ التنظيمي الذي يسودها (Schein, 1992).

والثقافة التنظيمية تعمل على برمجة المعرفة الإنسانية، التي تميّز أعضاء مجموعة معينة من الأشخاص عن مجموعة أخرى (Hofsted, 1980).

وفي تعريف قديم يبرزمكانة القيم بمشاركة عناصر أخرى، تم تعريف الثقافة التنظيمية بمضامين وأنماط القيم، الأفكار، والنظم والرموز المهمة الشائعة في المنظمة والتي تشكل عاملا أساسياً في تصميم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمة (Kroeber & Parsons, 1958).

ونجد في المنظمة قيماً ظاهرة وأخرى مخفيّة، القيم الظاهرة هي ما تقوم إدارة المنظمة بالتوجيه نحوها وتعمل على تكريسها، مقابل ذلك، فإن القيم المخفية غير الظاهرة، هي ما يقوم أعضاء المنظمة بإبرازها من خلال تصرفاتهم اليومية بالمنظمة.

وجود فروقات بين القيم الجلية والمخفية من شأنها أن تفسر أنماط السلوك لدى أفراد المنظمة وقد تلقي بأثرها على الثقافة التنظيمية (Clarke, 1999).

وبحسب التعريفات السابقة وبحسب باحثين آخرين، فإن للقيم التنظيمية الدور الأبرز في تشكيل الثقافة التنظيمية القائمة على مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم والرموز داخل

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

المنظمة، يكون أعضاء المنظمة شركاء بها، هذه المجموعة من العبارات والرموز تشكل قاسماً مشتركاً لسلوك الأعضاء في المستويات المختلفة للمنظمة.

في أعقاب ما ذكر، يمكن التوقع أن الثقافة التنظيمية تؤثر على المبنى التنظيمي وهيكلها، وعلى أنماط العلاقات بين أفراد المنظمة وبين المنظمة مع محيطها، وأساليب العمل المتبعة في المنظمة وعلى مناخها التنظيمي.

## مصفوفة القيم التنظيمية في المدرسة

تتشكل ثقافة المدرسة من خلال نمط القيم ونسق العلاقات ونظام التفاعل بين أعضائها، بحسب ما ذكره أسعد على وطفة في كتابه "علم الاجتماع التربوي"، كما أنّ نجاح الطلاب في المدرسة لا يتوقف على مدى تمثلهم للجانب العلمي في ثقافة المدرسة فحسب، وإنما في مدى قدرتهم على تمثل معاييرها السلوكية وفي تشربهم لقيمها الثقافية، وعندما يعجز الطلبة امتثال القيم والمعايير المدرسية في سلوكهم فانهم لن يستطيعوا بلوغ النجاح المدرسي، بغضّ النظر عن قدراتهم العقلية، إن فشل الطلبة في المدارس يمكن أن يعزى إلى الفشل في التكيف مع معايير ثقافة المدرسة وذلك لأنهم قادمون من أوساط ثقافية مرجعية تختلف قيمها مع تلك الموجودة في إطار المؤسسات المدرسية (العتوم،2004 ).

قام فريدمان (Fridman, 2006) بتصميم نموذج للقيم التنظيمية في المدرسة إعتماداً على القيم التنظيمية التي إستخلصها من أبحاثه السابقة، بعد مجموعة من الأبحاث والدراسات قام بها لعدة سنوات في معهد (صالد) القطري لدراسة علم السلوك في مدينة القدس، قدّم على أثرها نموذجا يوضح مصفوفة القيم التنظيمية السائدة في المدرسة، كما وقام بتطوير أداة قياس لبحث القيم في المدرسة، قام الباحث باعتمادها لاحقا والتي تشمل القيم التالية:

- **الإستقلالية:** المركز الداخلي لاتخاذ القرارات، بحسبه يتم تشجيع طاقم المدرسة والطلاب على إتخاذ القرارات بأنفسهم، وإستحداث التغييرات والعمل في المدرسة من خلال التوجيه الذاتي للمعلمين والطلاب أنفسهم.
- **الإنجاز:** تمكين المعلمين والطلاب وتوفير كل الموارد البشرية والمالية الخاصة بالمعلمين والطلاب من أجل تحقيق أهداف المدرسة، هذه الأهداف تسعى أساساً نحو التميّز.
- **التجديد:** البحث المستمر عن المبادرات، العمل من خلال تحدّيات جديدة وأهداف جديدة واستحداث طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف، بإستخدام تقنيات ووسائل تعليمية جديدة.
- **الرفاهية:** الإعتراف بقيمة كل إنسان وحاجاته ويشمل طاقم المدرسة والطلاب وذويهم، والعمل على توفير حاجات الإنسان الشخصية، ليحقق ذاته.
- **الإمتثال:** مركز خارجي لإتخاذ القرارات، يتم بحسبه إتخاذ القرارات في المدرسة وفق تعليمات واضحة لها صلاحية خارجية (وزارة التربية والتعليم) أو من خلال المستوى الإداري الأعلى في المدرسة، طاقم المدرسة (المعلمون والطلاب)، يلائمون أنفسهم للمعايير والقواعد المقبولة على المنظمة ومحيطها، من خلال رغبة بملائمة أنفسهم لمتطلبات البيئة المدرسية وحتى إرضائها أيضاً.
- **الإلتزام:** إيجاد أنظمة عمل معروفة ومقبولة يلتزم بها الجميع، والعمل وفق إجراءات وسلوك تلائم الدستور وقواعده، هذه الأمور تهدف إكساب عادات ومفاهيم الطاعة والنظام والحفاظ على أمن أفراد المنظمة (الطلاب والمعلمين) من أي أضرار كالإصابات والعنف.
- **المحافظة:** أنماط عمل تقليدية، التأكيد على طرق واضحة للتفكير، احترام الصلاحيات والدستور، والعمل بشفافية لمنع حالة الغموض.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**العلاقة ما بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية**

تؤكد الدراسات الدور الفعّال للقادة التربويين بتشكيل ثقافة المدرسة وهويتها التنظيمية، وفي دور المدير في تشكيل ثقافة المدرسة، ان المديرين بصفتهم قادة تربويين لديهم القدرة على تحويل ثقافة المدرسة بطرق إيجابية، من خلال استراتيجيات المديرين في تطوير المدرسة وتشتمل اساليب بناء ثقافة المدرسة، على تطوير رؤية لما يجب أن تكون عليه المدرسة، واختيار كادر ذي قيم متوافقة، ومواجهة الصراع ودمج القيم في الاجراءات والارتقاء بممارسات التعزيز ثقافياً (Fridman, 2001).

للقائد دور في بناء الثقافة التنظيمية وتحديد القيم الأساسية للمنظمة، فالقيادة الداعمة لقيمة الإبداع على سبيل المثال، ستدعم أفرادها نحو المجازفة والإبداع وتوفر الظروف المناسبة داخل المدرسة، وتعمل على تشجيع القادة لأفراد المنظمة للتماهي مع هذه القيمة سيعزز حجمها داخل المنظمة (Chatman & Cha, 2003).

يساهم القادة بتذويت القيم التنظيمية داخل المنظمة بواسطة القوانين والأنظمة وفلسفة المنظمة التي تعكس إجرائياً القيم المرغوب بها داخل المنظمة (الحنيطي، 2003).

يستطيع القادة بناء وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال تذويت مجموعات جديدة من القيم المشتركة داخل المنظمة (Conger & Kanungo, 1987).

عندما تتشكل المنظمات، يكون للقادة تأثير قوي على تشكيل ثقافتها التنظيمية، ففي البداية يكون القادة بمثابة " صنّاع " الثقافة التنظيمية، الذين باستطاعتهم أن يغرسوا القيم، والاعتقادات التي يؤمنون بأنها حيوية ولصالح فاعلية المنظمة (Denison, 1990).

ومع تطور ونمو المنظمة يصبح لدى الأفراد خبراتهم الخاصة، حينها تعكس الثقافة التنظيمية الناتجة من الخبرة الإجمالية للمجموعة، إضافة إلى معتقدات المؤسسين التي تم تذويتها أولاً وتعمل

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

القيادة التحويلية على كشف التناقضات بين القيم والممارسة، وإعادة ترتيب القيم لدى التابعين، التطابق ما بين منظومة القيم بين القادة والتابعين سوف تؤدي إلى أمكانية قوية من أجل ممارسة القيادة الهادفة (Burns, 1978) .

## التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية

لقد حاز موضوع التوافق التنظيمي على كثير من الإهتمام، لما له من تبعات ونتائج ملموسة على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

ويرى هيجان أن معظم الباحثين اتفقوا على أهمية القيم التنظيمية في العمل، وعلى مدى تأثير القيم التنظيمية، وأهمية التقيد بها في المنظمة (هيجان، 1998).

ويعدّ التوافق التنظيمي من السمات البارزة في المنظمات في هذا الوقت، وذلك لما له من أثر في أداء هذه المنظمات والعاملين فيها (رشيد، 2003)

والتماثل التنظيمي يتضمن إلتزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في اعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها.

ويشمل الإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالحها، والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها (Hant & Morgan, 1994).

وإن الهدف الحديث الذي تسعى له الإدارات في المنظمات المتقدمة، هو التوفيق بين آمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين فيها بما يخدم أهداف الطرفين عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما (العتيبي، 2005).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ولا يتحقق تكيف الفرد في العمل إلا بتناسق بين قيم الفرد والقيم التي يتطلبها العمل، وقليلا ما نجد أفرادا في المنظمة يعملون، لا تتفق منظومتهم القيمية مع قيم العمل في منظمتهم، إلا إذا كان مرغما على ذلك (الرشيد، 2000).

كما وتناولت الدراسات علاقة منظومة القيم الشخصية لأفراد المنظمة مع منظومة القيم مع زملائهم وقادتهم، ويتبين أن التضارب بين منظومتي القيم قد ينشئ صراعا بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، وقد يسبب تدنيا بالأداء (مندل وجوردان، 1981).

في السنوات الأخيرة أبدى عدداً من الباحثين نقدا حول وظيفة القيم في فهم الثقافة التنظيمية والدور المبالغ به الذي يعزى للقيم التنظيمية في بناء الثقافة التنظيمية، يرتكز نقدهم بأن للقيم أبعاداً إنسانية تتعلق بالفرد كإنسان، ولا يمكن إسقاطها على المنظمة.

وبحسب رأيهم، لا توجد قيم للمنظمات، إدارة المنظمة وقيادتها هم الذين يسيطرون على القيم، وهم الذين يؤثرون على اتجاهات العمل للمنظمة، بما يتلاءم مع قيمهم الشخصية، القابلة للتغير بتغيّر المدراء أو بتغيير المدير لتوجهاته، وعليه فإنه تقتضي الحاجة لإجراء أبحاث علمية يبحث هذا التوجه الناقد الذي ينفي وجود قيم تنظيمية تحرّك السلوك التنظيمي للمؤسسة، (Stackman, Finder & Connor, 2000).

## ثانياً: فلسطينيو (48)

### 1) الاقلية الفلسطينية الاصلانية بعد النكبة

بعد حرب عام 1948–1949 (النكبة الفلسطينية) وإثر التطورات الجيوسياسية في المنطقة، وجد غالبية الفلسطينيين أنفسهم لاجئين خارج أرض الوطن (خارج حدود الدولة اليهودية الجديدة/ إسرائيل)، والذين هجّروا لمواقع مختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة والبلدان العربية المجاورة، وباقي أطراف المعمورة.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

وبقيت أقلية من الفلسطينيين تقدّر بنحو 150 الفا من المواطنين العرب شكلوا ما نسبته 11% من مجمل الفلسطينيين الذين ثبتوا في أماكن سكناهم في البلدات المختلفة فوق ارضهم (Edward & Masalha, 2005).

تصل نسبة المواطنين العرب الفلسطينيين في (إسرائيل) ما يعادل 20% من مجمل السكان، بحسب معطيات دائرة الإحصاء المركزية (2012)، بحيث يبلغ تعدادهم نحو 1.5 مليون نسمة، متوسط الأعمار لديهم 21.3 سنة، وفي المقابل فإن متوسط الأعمار في صفوف السكان اليهود هو 30.4، وتتمركز الغالبية العظمى من السكان العرب الفلسطينيين في ثلاث مناطق جغرافية، الجليل، المثلث والنقب والمدن الساحلية المختلطة.

يواجه الفلسطينيون داخل (إسرائيل) ظروفا اقتصادية صعبة، فنصف الأسر العربية تقبع تحت خط الفقر، مقابل 15.3% عند الوسط اليهودي، ويقلّ معدل الراتب الإجمالي الشهري للمواطن العربي بنسبة 30% عن المواطن اليهودي (جبارين،2010).

ولعلّ هذه المعطيات تتعارض مع الصورة الذهنية في عالمنا العربي عن الحالة الإقتصادية والإجتماعية الجيّدة للفلسطينيين داخل الدولة العبرية .

وفي تقرير دائرة الإحصاء المركزية (2012) يتبيّن أن معظم التجمعات السكانية العربية في (إسرائيل) تقع في المستوى المتدني وحتى الدرجة الرابعة من أصل عشرة درجات في سلم التدريجي الاقتصادي الاجتماعي، علماً أن جميع البلدات العربية في النقب تقبع في أسفل السلم مما يعكس الحالة الإقتصادية والظروف الاجتماعية القاسية التي تواجههم.

كما وتكشف التقارير أن العرب يشغلون 6% فقط من وظائف القطاع العام في الدولة، مما يزيد الخناق على الأكاديميين العرب الذين تتزايد في صفوفهم نسبة البطالة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## 2) جهاز التعليم العربي لفلسطينيي (48)

حرصت (إسرائيل) أن تسيطر على جهاز التعليم العربي منذ قيامها، من خلال أنظمتها المختلفة، ولم تعط للعرب حقهم في إدارة جهاز التعليم بشكل مستقل، ولم تسمح لهم بالمشاركة الجزئية في إدارته، ولم يتبوأ العرب أي مناصب حقيقية ذات تأثير في السياسات التربوية.

فالعرب إذن، لا يملكون سيطرة مستقلة على نظام مدارسهم، بسبب رفض السلطات (الإسرائيلية) منح جهاز التعليم العربي إستقلاليته في إدارة شؤونه، بينما تمنح المدارس الدينية عند اليهود الإستقلالية وتمنحهم الميزانيات (أبو سعد، 2011).

ويتبين أن الحداثة (الإسرائيلية) قد فشلت في معالجة قضايا التعليم العربي، إستنادا إلى معطيات حول إنجازات الطلاب العرب في (إسرائيل) مقارنة مع دول عربية، بحسب امتحان تصنيف دولي للصفوف الابتدائية.

ففي مقياس النجاعة لدى الطلاب TIMSS، الذي يقوم بفحص معدّلات طلاب الصفوف الرابعة والخامسة في موضوعي الرياضيات والعلوم في 49 دولة في العالم، يتبيّن أنّ الطلاب الفلسطينيين (داخل إسرائيل) حصلوا بموضوع الرياضيات على 408 درجة، في حين حصل الطلاب اليهود على 484 درجة (مصطفى،2006).

ويتبين من النتائج أن الطلاب الفلسطينيين (داخل إسرائيل) حصلوا على درجات متدنية في موضوع الرياضيات مقارنة مع معدّلات طلاب في دول عربية مثل: تونس، الأردن، لبنان، كما حصلوا على معدّلات أقلّ في موضوع العلوم من دول مثل: عمان، تونس، سوريا، البحرين والأردن، ناهيك عن دول شرق أوسطية وآسيوية أخرى غير عربية، مما يدلّ على إخفاقات جهاز التعليم العربي "الإسرائيلي" (مصطفى، 2006).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بل إن (إسرائيل) تتبوأ مقدمة الدول من حيث الفوارق في التحصيل بين طلابها وفقًا لانتماءاتهم الإثنية والطبقية، نتيجة لسياستها المنهجية في التمييز لصالح الأغلبية اليهودية،على حساب سياسة المساواة في الفرص، فمن حيث ساعات التعليم، فالوزارة تخصص ساعات تعليمية للطالب اليهودي أكثر من الطالب العربي بفارق يصل إلى ما بين 5 إلى 6 ساعات أسبوعيا للصف التعليمي الواحد (أبو عصبة، 2006).

وقد استطاعت (إسرائيل) أن تستبعد الرواية الفلسطينية التاريخية من خلال سيطرة الدولة على جهاز التعليم ، وأن تفرض هيمنتها وتضع العقبات أمام العرب الراغبين في الحصول على التعليم العالي، فقد جاء تصميم المناهج لتحقيق سيطرة اجتماعية وسياسية من الأغلبية الحاكمة على أجيال الطلاب العرب، وذلك بهدف تطويع أقلية تتجرد من منظومتها القيمية وتتنكر لهويتها الوطنية، وترضى بموقع دوني أمام الأكثرية اليهودية، لتصل في نهاية المطاف لإعلان الولاء للدولة اليهودية وفقدان هويتها الأصلية (أبو سعد،2011).

## ثالثا: الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدوريات والمجلات العلمية المحكّمة والرسائل الجامعية للإطلاع على الأدب النظري، الذي يرتبط بالقيادة التحويلية والقيم التنظيمية، والدراسات التي بحثت العلاقة بينهما، علماً أن الكثير من دراسات القيم التنظيمية جاءت من خلال أبحاث تعلقت بالثقافة التنظيمية، وقد إشتملت الدراسات السابقة على دراسات محلية للواقع الفلسطيني وأخرى محلية وأجنبية، منها الحديث والأقل حداثة.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

قامت مددين (2012) بدراسة بحثت درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كوارد أكاديمية



© Arabic Digital Library- Yarmouk University

من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً، وبحسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية.

وأشارت النتائج الى أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة، لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المحاور الثمانية (3.86).

وبحسب أفراد عينة الدراسة فإن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.14).

تشير هذه النتائج لوجود علاقة ارتباطيه موجبة، ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وبحسب النتائج فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات إفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

قام هاكت وهورتمان (Hortman & Hackett ،2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة العاطفية والقيادة التحويلية، تكونت عينة الدراسة من (46) مديراً، من المنطقة الجنوبية في الولايات المتحدة (جورجيا) في مدارس المناطق الريفية.

إستخدمت الدراسة الاستبانة، والمقابلة لجمع المعلومات، وأشارت النتائج الى أن مفهوم القيادة التحويلية هو إطار يضم قائمة السلوكيات التي تسهم في التغيير داخل المدارس والنظم المدرسية، وذلك لقدرتها على إلهام وتطوير الآخرين لأداء المستويات المثلى المطلوبة والتي تمكنهم من تحقيق الرؤية.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المهارات والسلوكيات التي تم تحديدها مع القيادة التحويلية والنتائج الإيجابية في المدارس، كما أكّدت الدراسة على خصائص القيادة التحويلية ومنها، التأثير المثالي على الآخرين، وإلهام الدافعية لمن حولهم، والقدرة على تطوير فكر من حولهم، والتركيز على جميع الأفراد وإعطائهم الإنتباه والإهتمام اللازم.

وأجرى النصير (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليّات التقنية في شمال المملكة العربية وعلاقتها بإدارة التغير، تكوّنت عيّنة الدراسة من (304) من العاملين في الكليات التقنية، وقد إستخدمت الدراسة مقياس القيادة التحويلية، ومقياس إدارة التغير، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي كان بدرجة متوسطة، وأنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً حول مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي، تعزى لمتغيّر الجنسية لصالح غير السعودي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغيرات طبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي.

وقامت السميرات(2011) بدراسة في المدارس الثانوية الخاصّة في محافظة العاصمة الأردنية عمّان، هدفت إلى معرفة درجة نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.

تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمةً، منهم (148) معلماً و(176) معلمةً، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وكانت أبرز النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصّة في عمّان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة متوسطة بلغت(3.38) ولعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصّة في محافظة عمّان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم تبعا للخبرة التعليمية،والجنس،والمؤهل العلمي.

وأجرت الفار (2011) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء إحتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته، تكوّنت عينة الدراسة من (67) مديراً ومديرة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكافّة مديري التربية والتعليم البالغ عددهم(16)، وكّافة رؤساء أقسام الإدارات التربوية البالغ عددهم(16).

إستخدمت الباحثة إستبانة كفايات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لتحقيق هدف الدراسة وأشارت النتائج إلى إنَّ درجة توافر الكفايات الإدارية (القيادة التبادلية) اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة بإستثناء التقويم، والرقابة والتوجيه، وإنَّ درجة توافر كفايات جميع كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة.

وهدفت دراسة خلف (2010) لبحث علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث عينة الحصر الشامل لجميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%) ، وجاء بعد (الجاذبية، "التأثير المثالي") أولا بوزن نسبي (82.89%)، بينما حلّ بعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63%) في تقديرات أفراد العينة.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وأنـه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحـصائية بـين إجابـات المبحـوثين حـول علاقـة القيـادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

وأجرى الغامدي (2001) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ودرجة ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية فأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أنها تمتلك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن العمداء يتحلّون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجامعة.

وقام يوكل وآخرون (YuKL,et al,2002) بدراسة هدفت إلى كشف تأثير القيادة التحويلية على إلتزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية في هونج كونج، تكوّنت عيّنة الدراسة من (111) مدرسة ابتدائية، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين تم إختيارهم من هذه المدارس (2941) معلماً ومعلمة.

أظهرت النتائج تقدير المعلمين بدرجة عالية لممارسة مديريهم أبعاد القيادة التحويلية المتعلقة بتهيئة التوقعات العالية لزيادة النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة، ولم يوافق المعلمون بأن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الاقتداء بها، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق ببناء

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الرؤية المدرسية، وأشارت نتائج الدراسة أن المناخ المدرسي أسهم في إلتزام المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة أعلى من ممارسات القيادة التحويلية.

وأجرى لايتون (Layton, 2003) دراسة هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس ودرجة تعلم الطلبة، وعلاقة القيادة التحويلية مع الرضا الوظيفي للمعلمين، تكوّنت عينة الدراسة من(125) مديراً تم اختيارهم من المدارس المتوسطة في ولاية إنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية، وإستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في المرحلة المتوسطة، وإلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس المتوسطة.

وهدفت دراسة جريفث (Griffith, 2004) إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، تكوّنت عيّنة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة تم إختيارهم من المدارس الإبتدائية في المناطق الشمالية من ولاية كاليفورنيا الأمريكية. تم استخدام مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء للمعلمين، وأشارت نتائج الدراسة بأن القيادة التحويلية أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، وأشارت النتائج أنه لم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية

وقام ماكتابيش وغولب (MacTavish & Kolb, 2008) بدراسة لمعرفة ديناميكيات الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية وعلاقتها مع القيادة والسلوكيات القيادية لدى المدراء، وتم إستخدام منهجيّة دراسة الحالة والدراسة الطولية على إحدى الشركات الصناعية الكبيرة في المنطقة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة. حيث تم متابعة الشركة لفترة استمرت 18 شهرا من اجل ملاحظة آلية تطور القيم التنظيمية داخل الشركة وكيفية تطور السلوك القيادي لدى مدراء الشركة وتشكل الهوية التنظيمية للقائد، أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في صياغة القيم التنظيمية التي يتبناها القادة في الشركة، وأن هذه القيم التنظيمية تؤثر بشكل واضح على تشكل الهويّة القيادية لمدراء الشركة.

وأجرى الطّعاني (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن، تكوّنت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة من مدراء المدارس في محافظة الكرك، استخدمت الدراسة مقياس (جوردون) وكانت أبرز النتائج أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مدراء المدارس من وجهة نظرهم وحسب أهميتها على النحو التالي (قيم الانتماء، وقيم الامتثال، والقيم الخيرية، وقيم التدعيم، وقيم الاستقلالية، وقيم القيادة)، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمستوى المدرسة ولصالح مدراء المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقام الزهراني (2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، إستخدمت الدراسة نموذج مقترح للتوفيق بين القيم الشخصية، والقيم التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، وأنّ التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وأن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، وأن نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية، القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

وأجرى كوهن وكاسبياري (Cohen &Caspary,2011) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيم الفردية، والإلتزام التنظيمي، والمشاركة في عملية التغيير التنظيمي لدى عيّنة من المعلمين في المدارس الحكومية والخاصّة في (إسرائيل) في ظل الإصلاح التربوي .تكونت عينة الدراسة من (214)معلما ومعلمة يعملون في (25)مدرسة يهودية، تم إستخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات لأفراد عينة الدراسة وأشارت النتائج إلى أن القيم التنظيمية التي يحملها المعلمون تميل بشكل اكبر نحو القيم المحافظة، وان هذه القيم كانت سببا رئيسيا في توقع مقاومة المعلمين لعملية التغير والإصلاح التربوي الذي أجرته وزارة التعليم مؤخرا وتقضي بزيادة أجور المعلمين بمقابل العمل لمدّة أربعين ساعة أسبوعيا.

وهدفت دراسة تشين وكاوو (Chen & Kao,2012) إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية الفردية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب كلية الشرطة في تايوان، وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من جميع الطلاب المسجّلين في كلية الشرطة في تايوان خلال العام الدراسي 2012-2011 البالغ عددهم (716) طالباً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيم التنظيمية الشخصية مثل قيم الزمالة والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام المهني لأفراد عينة الدراسة، وإن الالتزام المهني يؤثر بشكل ايجابي على القيم التنظيمية السائدة في المنظمة وعلى إلتزام الأفراد بسلوكيات تنظيمية معينة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقام بالوبينو واسبينولا ولوبيز(Palomino & Espinoza & Lope ,2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تحسين العمل في إحدى الشركات الاسبانية التي تعمل في قطاع الاتصالات، قام الباحثون بمراجعة الوثائق الرسمية في الشركة ذات العلاقة بقيم العمل، وتحديد العلاقات بين الموظفين، وتحديد علاقة الموظفين مع المدراء من اجل الكشف عن دور هذه القيم في المساهمة في نجاح الشركة وأشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية السائدة في الشركة وبين أداء ونجاح العمل.

وأجرت فين هارت وغول بوفاتي (Veinhardt & Gulbovaite, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر إنسجام بين القيم الشخصية للعاملين وبين القيم التنظيمية للشركة على بعض الجوانب التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (412) موظفا من العاملين في (7)شركات خدمية في أسلوفاكيا، وتم استخدام الإستبانة، والمقابلة المقنّنة على عيّنة فرعية مكوّنة من (57) موظفاً أختيروا عشوائيا من عينة الدراسة.

أشارت النتائج إلى أن بعض القيم التنظيمية مثل قيم الأخلاقيات داخل الشركة، وقيم التعاون في الشركة تلعب دورا في صياغة القيم التنظيمية الفردية لدى العاملين، وأن هناك ضرورة لوجود نوع من الإنسجام بين القيم الفردية للموظف وبين قيم العمل التنظيمية والأخلاقية السائدة داخل المنظمة.

وفي دراسة للعتيبي (2010) هدفت للكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة جامعة نجران ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم، تم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (947) من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

1. القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة، وان أكثر القيم التنظيمية توافراً في هذا المستوى، من وجهة نظرهم هي القيم الوطنية، الأخلاقية، التعليمية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية، الدينية، الفكرية على التوالي.
2. القيم التنظيمية تؤثر في الممارسات السلوكية بدرجة كبيرة، وأن أكثر القيم تأثيراً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي القيم: الدينية، التعليمية، الوطنية، الأخلاقية، الاجتماعية، الفكرية، الاقتصادية، الجمالية على التوالي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء المتخصصين في الجوانب العلمية والمتخصصين في الجوانب الأدبية لصالح المتخصصين في الجانب العلمي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء الذكور والإناث لصالح الإناث.
5. القيم التنظيمية تتوافر لدى الطلبة في المستوى الثالث فأقل أكثر من توافرها لدى الطلبة في بقية المستويات، وكذلك تتوافر لدى المتخصصين في الجانب العلمي أكثر من توافرها لدى المتخصصين في الجانب الأدبي.
6. انه من وجهة نظر الطلبة (بنين، بنات) توافرت القيم (الدينية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الوطنية، الجمالية، الأخلاقية) لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور، في حين توافرت القيم الفكرية لدى الذكور أكثر من توافرها لدى الإناث، بينما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فجميع القيم السابقة متوافرة لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور وأن القيم التنظيمية المتوافرة لدى الطلبة (بنين، بنات) غير كافية لإحداث التأثير الإيجابي في الممارسات السلوكية لديهم.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وهدفت دراسة العتوم (2004) إلى التعرف على خصائص الثقافة المدرسية للمدارس العسكرية وللمدارس العامة الثانوية في الأردن، وتبيان علاقة هذه الثقافة بقيم الطلبة وتحصيلهم الدراسي، وأظهرت النتائج فيما يتعلق بخصائص الثقافة المدرسية أن هناك خصائص مدرسية إيجابية حسب المقياس الذي استخدم في المجالات التالية: مجال الانضباط المدرسي، ومجال الأبنية المدرسية والتجهيزات والمختبرات، ومجال النشاطات المدرسية الموجهة.

أما فيما يتعلق بمقياس تحديد القيم فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قيما إيجابية في جميع المجالات المطروقة وهي: الدينية والأخلاقية والمعرفية والاجتماعية والجمالية والاقتصادية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص الثقافة المدرسية وقيم الطلبة، وبين خصائص الثقافة المدرسية ومستويات التحصيل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحصيل الدراسي لدى عينة الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصاءية فيما يتعلق بمجالات خصائص الثقافة المدرسية تعزى لصالح طلبة مدارس الثقافة العسكرية.

وأجرت عبدالله (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والخصائص الديمغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي لديهم، تكوّنت عيّنة الدراسة من (11) جهازاً حكومياً تم إختيارهم عشوائياً واستخدمت الدراسة مقياس القيم التنظيمية، ومقياس الأداء الوظيفي.

كانت أبرز النتائج عدم وجود علاقة دالّة إحصائيا بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي للمديرين في الجهاز الحكومي، ولجود علاقة دالة إحصائياً، بين قيم الهدف الرشيد والولاء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة، العمل) والأداء التنظيمي.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

**ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية**

أجرت جاكيتي (Jaskyte,2004) دراسة هدفت للكشف عن أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية والإبتكاريه في (64) منظمة غير ربحية تم إختيارها عشوائيا من ولاية ميرلاند الأمريكية، إستخدمت الدراسة ثلاثة إستبانات خاصّة لكل متغيّر من متغيرات الدراسة، وقد أشارت النتائج لوجود علاقة إرتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية، والقيم التنظيمية المتمثلة بروح الفريق، والتعاون، والتشارك، كما أشارت النتائج إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تكرّس نوعاً من الإجماع بين العاملين في المنظمة، حول القيم التنظيمية التي يجب على المنظمات غير الربحية تبنيها والالتزام بها.

أجرت اميتاي، بوبر، ليبشيتز (Amity; Popper; Lipshitz,2005) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة الإرتباطيه بين أساليب القيادة التحويلية والتعلّم التنظيمي في العيادات الحكومية في مدينة بوسطن الأمريكية، تكوّنت عينة الدراسة من (44) عيادة حكومية، وأشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطيه بين أسلوب المدراء لممارسات القيادة التحويلية وبين قيمة التعلم التنظيمي داخل العيادات.

وقام روس وآخرين (Ross, et al، 2006) بدراسة هدفت للكشف عن الأثر التوسطي لفاعليّة المعلم، في أثر ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية على إلتزام المعلمين بالقيم التنظيمية السائدة في المدرسة، تكوّنت عينة الدراسة من (374) معلما من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيا في مدينة تورنتو الكندية، إستخدمت الدراسة الإستبانة في عملية جمع البيانات، وأشارت النتائج لوجود أثر دال إحصائيا للممارسات القيادة التحويلية من قبل مدير المدرسة على إلتزام المعلمين بالقيم التنظيمية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وهدفت دراسة دواغرة (2010) للكشف عن درجة القيمة التنظيمية "تفويض السلطة" لدى مديري المدارس لمساعديهم في محافظة إربد، وعلاقة ذلك بأداء المساعدين لمهامهم.

أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة التفويض (3.85) أي بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء (3.90) أي بدرجة كبيرة.

وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين مجالات درجة تفويض السلطة ومجالات الأداء الوظيفي كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال التفويض في المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال التفويض، في المجال الفني وذلك لصالح تقديرات الإناث.

كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال درجة التفويض في المجال الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال التفويض في المجال الفني، وذلك لصالح تقديرات ذوي فئة المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه).

وجاءت دراسة أبو زيادة (2010) حول الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد ودورها في أدائهم الوظيفي كما يتصورها المعلمون والمشرفون التربويون، لبيان أثر بعض المتغيرات في ذلك، واقتراح أنموذج لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأداء عينة الدراسة من المعلمين على فقرات الأداة ككل جاءت بدرجة متوسطة، الأمر الذي يعكس مستوى متوسطاً من الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد.

بينما جاءت المتوسطات الحسابية لأداء عينة الدراسة من المشرفين على فقرات الأداة ككل بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد، وأظهرت النتائج أن هناك دوراً إيجابيا للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس في مجال (إدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة التنظيمية) لصالح الذكور، ولوجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة في مجال أسلوب الإدارة، لصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات مقارنة بذوي الخبرة من 5–10 سنوات، ولصالح ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات مقارنة بذوي الخبرة من 5–10 سنوات في مجال إدارة البيئة التنظيمية وأداة الثقافة التنظيمية ككل.

وقام مجادلة (2009) بدراسة حول الثقافة التنظيمية والابداع الاداري السائدة في كليات تأهيل المعلمين العرب في الداخل الفلسطيني (فلسطين48)، من وجهة نظر المحاضرين فيها.

وأشارت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في (كل أبعادها) في كليات تأهيل المعلمين العربية قد حقت مستوى عال في جميع المجالات، وأن الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية في الداخل الفلسطيني، قد حقق كذلك مستوى عال في جميع المجالات، كما أشارت نتائج الدراسة لوجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية في الداخل الفلسطيني، وكانت أهم التوصيات التي قدّمتها الدراسة الاهتمام بإجراء دراسة شاملة لجميع كليات تأهيل المعلمين العربية في الداخل الفلسطيني بهدف مأسسة الإبداع الإداري فيها.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وهدفت دراسة المعشني (2002) إلى معرفة درجة تطبيق القيمة التنظيمية "اللامركزية" في إدارة مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتوصلت الدراسة إلى بتطبيق اللامركزية بكل أشكالها بدرجة كبيرة في إدارة مديرات التربية في سلطنة عُمان، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الوظيفة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية، لصالح من (1– 5سنوات)، وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح (البكالوريوس)، وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام صانعي القرار الإداري في مديريات التربية والتعليم نحو التوسع في النظام اللامركزي في إدارتها ورفع مستوى التأهيل الأكاديمي للقيادات الإدارية ذات المؤهلات العلمية المتدنية.

وأجرى إكسو وبالسي (Aksu, Balci, 2009) دراسة هدفت للكشف عن تصوّرات معلمي المرحلة الثانوية لمستوى الولاء التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة، تكوّنت عيّنة الدراسة من (330) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم إختيارهم من (9) مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيوهامشر الأمريكية، تم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة المسحية حول الولاء التنظيمي والنمط القيادي.

وقد أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، وأشارت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر لأنماط القيادة التحويلية وبين تطور مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

أجرى كامبس ورودريدج (Camps& Rodriguez ,2011) دراسة هدفت للكشف عن الدور التوسطي لقيمة التعلم التنظيمي بين القيادة التحويلية والأداء الفردي لأعضاء التدريس. تكونت عينة الدراسة من (795) من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم من (75) قسم أكاديمي في عدد من الجامعات الاسبانية، إستخدمت الدراسة الإستبانه والمقابلة في عملية جمع

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

البيانات. أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطيه بين ممارسات القيادة التحويلية من قبل مدراء أقسام الأكاديمية وبين الأداء الفردي لأعضاء هيئة تدريس والمشاركين في الدراسة الحالية.

أجرى فرحاني وتاجا لوسي وبيهبودي (Behboudi, & Taghadosi Farahani 2011) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين القيم التنظيمية، والإلتزام التنظيمي والأثر الوسيط للذكاء الانفعالي، تكونت عيّنة الدراسة من (13) شركة ومؤسسة تربوية في مقاطعة جازفين الإيرانية، استخدمت الدراسة إستبانه خاصّة بالقيادة التحويلية، وإستبانه خاصّة بالإلتزام التنظيمي والقيم التنظيمية، وإختبار الذكاء الانفعالي. وأشارت النتائج لوجود علاقة إرتباطية بين القيادة التحويلية وبين الإلتزام التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة في كل من الشركات والمؤسسات التربوية، وإن الذكاء الانفعالي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية في المؤسسات الإيرانية.

وهدفت دراسة العبادله (2003) إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية لمحافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، تكوّنت عينة الدراسة من (444) فرداً من المديرين والمساعدين ورؤوساء الأقسام في كافة الدوائر الحكومية لمحافظات الجنوب، وأشارت النتائج إلى وجود النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسة لمحافظات الجنوب، وإلى وجود فروق دالة إحصائياً في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

**التعقيب على الدراسات السابقة**

- لم يجد الباحث في ضوء المسح الذي أجراه، دراسة تناولت علاقة القيادة التحويلية بالقيم التنظيمية في المدارس العربية بالداخل الفلسطيني (48).
- إن معظم الأدب النظري حول القيم كانت من الدراسات الأجنبية، وقد حظي موضوع القيم بالدراسة بشكل مستمر على مدى أربعة عقود، لما لمفهوم القيم من أهميّة في توجيه الشخصية الإنسانية، والمنظمات والمجتمعات.
- إستخدمت الكثير من الدراسات متغيّرات وسيطة لكشف العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.
- وجد الباحث أن مفهوم القيم التنظيمية يطلق على حالتين، فيطلق أحيانا على القيم التنظيمية للمنظمة كما في هذه الدراسة وفي بعض الدراسات يقصد بها القيم التنظيمية الخاصّة بأفراد المنظمة.

**التعقيب على نتائج الدراسات السابقة**

نلاحظ من خلال استطلاع الدراسات السابقة التي بحثت في القيادة التحويلية أن معظمها أشار إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية كان متوسطاً ومن هذه الدراسات (السميرات، 2011؛ الغامدي،2001؛ النصير، 2010)، كما أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود فروق في دالة إحصائياً في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ومن هذه الدراسات (السميرات، 2011؛ النصير، 2010).

وفيما يتعلق بالدراسات التي بحثت القيم التنظيمية نجد أن منها أشار إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى القيم التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي كدراسة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الطعاني (2010)، في حين بيّنت دراسات أخرى أن القيم التنظيمية التي يحملها المعلمون تميل بشكل اكبر نحو القيم المحافظة، وان هذه القيم كانت سببا رئيسي في تنبؤ مقاومة المعلمين لعملية التغيّر والإصلاح التربوي كدراسة (Cohen،et al, 2011)

ودراسات أخرى أشارت إلى أن بعض القيم التنظيمية مثل قيم الأخلاقيات داخل الشركة، وقيم التعاون في الشركة تلعب دورا في صياغة القيم التنظيمية الفردية لدى العاملين، وان هناك ضرورة لوجود نوع من الانسجام بين القيم الفردية للموظف وبين قيم العمل التنظيمية والأخلاقية السائدة داخل المنظمة كدراسة (Veinhardt et al, 2012).

أمّا الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية نجد أن غالبيتها أشارت إلى وجود علاقة دالّة إحصائياً بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية لدى العملين منها:

دراسات (Jaskyte ؛2004 ،Amity, et al, 2005 ؛Farahani ،et al, 2011)

وأشارت دراسات إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على القيم التنظيمية للعاملين مثل (Aksu، et al.، 2009).

**ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في:**

- هدفها، حيث تهدف هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة التحويلية وعلاقتها بالقيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في فلسطين، في ضوء متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ومجموعة من المتغيرات الاخرى.
- جرت هذه الدراسة في الداخل الفلسطيني من العام 2012/2013، وبذلك تكون من الدراسات الرائدة في هذا المجال– في حدود علم الباحث.
- إستخدم الباحث مقياسا للقيم التنظيمية لم يتم إستخدامه في الدراسات السابقة.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

### جوانب إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

- وضع الإطار العام للأساس النظري بما يتوافق مع أهدافها ومتغيراتها.
- وجهت الباحث لبعض الجوانب التي افتقدتها الدراسات السابقة كإضافة بعض المتغيّرات مثل المهمّات التي يشغلها المعلمون بالمدرسة.
- الإستفادة من بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمت في هذه الدراسة، إذ تضمنت وصفاً لمنهج البحث ولمجتمع الدراسة الأصلي ولعينة الدراسة خصائصها، ووصفاً لأداتي الدراسة والإجراءات المتبعة للتأكد من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، وطريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

## منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي بما يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بفلسطين(48) من وجهة نظر المعلمين، فالمنهج الوصفي أكثر المناهج استخداماً في أبحاث العلوم التربوية والاجتماعية ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا كما وكيفا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (العدس وآخرون،2003).

## مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الإدارة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العربية في قضاء ام الفحم (فلسطين48)، وقد بلغ مجتمع الدراسة نحو 470 معلماً ذكورا وإناثا، استثني منهم نحو 130 معلماً بسبب حداثة تعيين مدراء المدارس التي يعلمون بها، كما واستثني نحو 60 معلماً لحداثة تعيينهم، بما لا يتوافق مع أهداف البحث.

ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم استرداد 220 وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 21 استبانة نظرا لعدم



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (199) صالحة لغايات البحث العلمي، وكما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات**

| المتغير | المستوى | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 116 | %58.3 |
| | انثى | 83 | %41.7 |
| العمر | 25سنة فأقل | 80 | %40.2 |
| | حتى 35 سنة | 55 | %27.6 |
| | حتى 45 سنة | 47 | %23.6 |
| | اكبر من 45 سنة | 17 | %8.5 |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 8 | %4.0 |
| | اللقب الاول | 120 | %60.3 |
| | دراسات عليا | 71 | %35.7 |
| التخصص التعليمي في الدراسات | الإنسانية | 71 | %35.7 |
| | الاجتماعية | 55 | %27.6 |
| | التطبيقية والعلوم | 73 | %36.7 |
| دراسة علم الإدارة | درست لقبا أو شهادة | 61 | %30.7 |
| | درست استكمالا | 45 | %22.6 |
| | لم ادرس | 93 | %46.7 |
| سنوات الخدمة | خمس سنوات أو أقل | 57 | %28.6 |
| | حتى 10 سنوات | 41 | %20.6 |
| | حتى 15 سنة | 23 | %11.6 |
| | أكثر من 15 | 21 | %10.6 |
| | أكثر من عشرين سنة | 57 | %28.6 |
| بالاضافة لكونك معلماً ما هي الادوار الاخرى التي تشغلها بالمدرسة | نائب مدير | 18 | %9.0 |
| | مركز طبقة | 33 | %16.6 |
| | مركز موضوع | 60 | %30.2 |
| | مركز فعاليات | 8 | %4.0 |
| | مركز نشاط آخر | 10 | %5.0 |
| | مربي صف | 34 | %17.1 |
| | مستشار تربوي | 7 | %3.5 |
| | وظيفة اخرى | 29 | %14.6 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن نسبة الذكور هي الأعلى حيث بلغت نسبتهم (58.2%)، بينما الفئة العمرية (25 سنة فأقل) بنسبة مئوية (40.2%)، أما حملة اللقب الأول فقد بلغت نسبتهم (60.3%)، أما تخصص التطبيقية والعلوم فقد جاءت في أعلى نسبة بلغت (36.7%)، أما من له دور كمركز موضوع فقد بلغت نسبتهم (30.2%)، من فئة سنوات الخدمة خمس سنوات أو أقل) وفئة أكثر من عشرين سنة)، فكانت هي الأعلى نسبة حيث بلغت (28.6%).

**أداة الدراسة**

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة نظرا لسهولة ادارتها وتنظيمها وقلة تكلفتها وما تمتاز به من امكانية جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير (العدس وآخرون،2003).

وذلك بعد مراجعة الادب النظري حول القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، ومراجعة المقاييس المحكمة التي استخدمت للاستفادة منها، حيث تم الاستفادة من مقياسين محكّمين يخدمان أهداف الدراسة بشكل مباشر، مقياس القيم التنظيمية بالاعتماد على مقياس (Fridman,2006)

وبالإعتماد على مقياس القيادة التحويلية الذي تم تطويره وملاءمته واستخدامه في جامعة غزة الاسلامية بناء على مقياس القيادة المتعدد MLQ (Bass & Avolio,1993)، وتتكون الاستبانة المستخدمة في الدراسة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** 47 فقرة، تقيس القيم التنظيمية وتشمل (الانجاز، التجديد، الالتزام، الامتثال، المحافظة، الرفاهية، الاستقلالية).

**الجزء الثاني:** 34 فقرة تقيس القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، الحفز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)

**الجزء الثالث:** البيانات العامة، وتتضمن تسع فقرات وهو مخصص للمعلومات الأولية.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## صدق أداة جمع البيانات وثباتها

**1- الصدق:** وللتأكد من صدق الإستبانة بشقيه القيادة التحويلية والقيم التنظيمية فقد تم عرضها على مجموعة من المحكّمين المختصين في العلوم الإدارية، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومن حيث عدد الفقرات وشموليتها، أو أيّة ملاحظة يرونها، وقام الباحث بتعديل الاستبانة بناء على ملاحظات واقتراحات المحكمين، واعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات بمثابة الصدق الظاهري، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت إليه.

**2- الثبات:** وللتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (Cronbach Alpha) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس القيادة التحويلية (0.92) بينما بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس القيم التنظيمية (0.88) وتعتبر هذه القيم مرتفعة ما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي. وكانت نتائج ثبات الفقرات على النحو التالي.

**الجدول (2): معامل الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة**

| المتغيرات | الفقرات | الثبات |
|---|---|---|
| القيادة التحويلية | 34-1 | 0.921 |
| الجاذبية | 8-1 | 0.934 |
| الحفز الالهامي | 22-9 | 0.879 |
| استثارة فكرية | 28-23 | 0.878 |
| الاعتبار الفردي | 34-29 | 0.853 |
| القيم التنظيمية | 82-35 | 0.882 |
| التجديد | 41-35 | 0.853 |
| الانجاز | 48-42 | 0.875 |
| المحافظة | 54-49 | 0.939 |
| الامتثال | 61-55 | 0.912 |
| الالتزام | 65-62 | 0.925 |
| الرفاهية | 74-66 | 0.914 |
| الاستقلالية | 82-75 | 0.929 |

© Arabic Digital Library Yarmouk University

**مقياس ليكرت الخماسي**

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج حسب مقياس ليكرت في جانب كل عبارة، حيث تم تحديد درجة الموافق بحيث يعطي الدرجة (5) لدرجة الاستجابة موافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة موافق، والدرجة (3) للاستجابة متوسط الموافقة، والدرجة (2) للاستجابة لا اوافق، والدرجة (1) للاستجابة لا اوافق بشدة.

**إجراءات التصحيح**

لمعرفة درجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، ولدرجة القيم التنظيمية السائدة في المدارس، من وجهة نظر المعلمين، فقد اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لتكون مؤشراً على درجة الممارسة، وقد تم تقسيم درجات الممارسة إلى ثلاثة مستويات(مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) إعتماداً على المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وقد حدد الباحث المستويات، كما يلي:

الدرجة المنخفضة من (1- 2.33)

أما الدرجة المتوسطة فتكون من (2.34-3.67)

أما الدرجة المرتفعة فتكون من (3.68-5)

**المعالجات الإحصائية**

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- إختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين.
- إستخدام تحليل التباين الأحادي.
- إستخراج معامل الارتباط بيرسون.
- إستخراج معامل الانحدار البسيط.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن فرضيات الدراسة على التحو التالي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الاولى :"لا توجد درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العربية".**

للإجابة عن هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدراء لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقـرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | | 3.8521 | 0.91244 | مرتفعة |
| • | الجاذبية | 4.0157 | 0.89135 | مرتفعة |
| • | الحفز الإلهامي | 3.8237 | 0.95677 | مرتفعة |
| • | الاعتبار الفردي | 3.7956 | 0.99245 | مرتفعة |
| • | استثارة فكرية | 3.7732 | 1.01691 | مرتفعة |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية قد تراوحت ما بين (3.7–3.8)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة التحويلية (3.8)، وانحراف معياري (0.91). كذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد اليم التنظيمية (3.6)، وانحراف معياري (0.62).

أما على مستوى أبعاد القيادة التحويلية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية ما بين (3.7–4.01).



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وبحسب النتائج فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأبعاد القيادة التحويلية وكما هو مبين في الجداول الآتية:

**أولاً: الجاذبية:**

**الجدول (4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدراء لأنماط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | يتمتع بثقة ذاتية عالية | 4.17 | 1.006 | مرتفعة |
| • | يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به | 4.10 | 0.990 | مرتفعة |
| • | يمتلك رؤية واضحة للمستقبل | 4.06 | 1.028 | مرتفعة |
| • | حازم في اتخاذ القرارات | 4.01 | 1.054 | مرتفعة |
| • | يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه | 3.99 | 1.066 | مرتفعة |
| • | يتجنب استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية | 3.97 | 1.141 | مرتفعة |
| • | صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية | 3.97 | 1.096 | مرتفعة |
| • | يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم | 3.85 | 1.048 | مرتفعة |
| | **الجاذبية** | **4.0157** | **0.89135** | **مرتفعة** |

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.85- 4.17)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "يتمتع بثقة ذاتية عالية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (1.006)، يليه في المرتبة الثانية فقرة "يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به"، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (.990)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "يمتلك رؤية واضحة للمستقبل" بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.028). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية" بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.096). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به "بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

(1.048). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (**4.0157**)، وانحراف معياري (**.89135**) وبدرجة مرتفعة.

**ثانيا: الحفز الإلهامي:**

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدراء لأنماط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتباً تنازلياً (الحفز الإلهامي)**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | يسعى إلى تحقيق إنتاجية في الأداء تفوق المتوقع | 3.89 | 1.046 | مرتفعة |
| • | يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل | 3.87 | 1.039 | مرتفعة |
| • | قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس | 3.87 | 1.060 | مرتفعة |
| • | يعمل على دعم روح الفريق الواحد | 3.87 | 1.138 | مرتفعة |
| • | يفوض الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة | 3.85 | 1.100 | مرتفعة |
| • | قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة | 3.84 | 1.098 | مرتفعة |
| • | يطلع طاقم المدرسة على الأهداف الكلية للمدرسة | 3.83 | 1.171 | مرتفعة |
| • | يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة | 3.82 | 1.103 | مرتفعة |
| • | يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة | 3.81 | 1.139 | مرتفعة |
| • | يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل | 3.79 | 1.173 | مرتفعة |
| • | تنسجم أقواله مع أفعاله | 3.76 | 1.097 | مرتفعة |
| • | يعترف بالأخطاء عند اكتشافها | 3.67 | 1.155 | متوسطة |
| | الحفز الإلهامي | 3.8237 | 0.95677 | مرتفعة |

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.67-3.89)، وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة " يسعى إلى تحقيق انتاجية في الأداء تفوق المتوقع" على أعلى متوسط حسابي قدره (3.89)، وانحراف معياري (1.04). أما في المرتبة الثانية فقد جاءت كل من فقرة " يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل" وفقرة " قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس"، وفقرة "يعمل على دعم روح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.039) (1.060) (1.138)، على التوالي، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت

الفقرة "يفوض الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.1).

أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " تنسجم أقواله مع أفعاله" بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (1.09). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يعترف بالأخطاء عند اكتشافها " بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.155). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (**3.8237**)، وانحراف معياري (**.95677**) وبدرجة مرتفعة.

**ثالثاً: الاستثارة الفكرية:**

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدراء لأنماط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتباً تنازلياً (الاستثارة الفكرية)**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | يشجع المعلمين على التعليم الذاتي المستمر | 3.98 | 1.080 | مرتفعة |
| • | يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير | 3.82 | 1.131 | مرتفعة |
| • | يستمع جيدا لمن يتحدث إليه | 3.82 | 1.184 | مرتفعة |
| • | يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المعلمين | 3.80 | 1.128 | مرتفعة |
| • | يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها | 3.76 | 1.164 | مرتفعة |
| • | يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين | 3.74 | 1.147 | مرتفعة |
| • | يراعي الفروق الفردية بين أفراد الطاقم | 3.67 | 1.155 | متوسطة |
| • | يشجع حرية التعبير عن الأفكار ولو تعارضت معه | 3.60 | 1.150 | متوسطة |
| | **استثارة فكرية** | **3.7732** | **1.01691** | **مرتفعة** |

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.6-3.9)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها " يشجع المعلمين على التعليم الذاتي المستمر " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.080)، يليه في المرتبة الثانية فقرة " يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.131)، أما في وفقرة" يستمع جيدا لمن يتحدث إليه" بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.184). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة "يراعي الفروق الفردية بين أفراد الطاقم" بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.155). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يشجع حرية التعبير عن الأفكار ولو تعرضت معه " بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.150). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (3.7732)، وانحراف معياري (1.01691) وبدرجة مرتفعة.

**رابعاً: الاعتبار الفردي:**

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدراء لأنماط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتباً تنازلياً (الاعتبار الفردي)**

| الرقم | الفـــــقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | يدرك مدة الحاجة للتغيير نحو الأفضل | 4.04 | 1.080 | مرتفعة |
| • | يزيد من التفاؤل بالمستقبل | 3.83 | 1.136 | مرتفعة |
| • | يثق في قدرات المعلمين بشكل كبير | 3.79 | 1.111 | مرتفعة |
| • | يثير روح الإبداع والتجديد بين المعلمين | 3.78 | 1.138 | مرتفعة |
| • | يحس بمشاعر من حوله | 3.70 | 1.189 | مرتفعة |
| • | يقوم بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات | 3.63 | 1.111 | متوسطة |
| | **الاعتبار الفردي** | **3.7956** | **0.99245** | **مرتفعة** |

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.6-4.04)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها " يدرك مدة الحاجة للتغيير نحو الأفضل" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (1.080)، يليه في المرتبة الثانية فقرة " يزيد من التفاؤل بالمستقبل "، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.136)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة " يثق في قدرات المعلمين بشكل كبير " بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.111). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " يحس بمشاعر من حوله " بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (1.189). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يقوم بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.111). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (**3.7956**)، وانحراف معياري (**.99245**) وبدرجة مرتفعة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية، الذي نصها:**

**"لا توجد درجة تقدير مرتفعة لدرجة القيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العربية من وجهة نظر المعلمين؟".**

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة ممارسة المدراء للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدراء لأبعاد القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقـرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| | **القيم التنظيمية** | 3.6211 | 0.62389 | متوسطة |
| **التطوير** | | 3.8133 | 0.78169 | مرتفعة |
| • | الانجاز | 4.0194 | 0.78281 | مرتفعة |
| • | التجديد | 3.6072 | 0.90575 | متوسطة |
| **الاستقرار** | | 3.6148 | 0.60331 | متوسطة |
| • | الالتزام | 3.9209 | 0.77056 | مرتفعة |
| • | الامتثال | 3.9160 | 0.71025 | مرتفعة |
| • | المحافظة | 3.0075 | 0.81224 | متوسطة |
| **الإنسانية** | | 3.4385 | 0.73267 | متوسطة |
| • | الرفاهية | 3.6823 | 0.78742 | مرتفعة |
| • | الاستقلالية | 3.1947 | 0.83168 | متوسطة |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيم التنظيمية (3.6)، وبدرجة متوسطة، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية.

حيث جاءت قيمة الانجاز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وانحراف معياري (0.78)، يليه قيمة الالتزام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري (0.77) يليه قيمة الامتثال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وانحراف معياري (0.71) .

يليه قيمة الرفاهية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.78)، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت قيمة التجديد بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.90)، ثم قيمة الاستقلالية بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.83). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء بعد المحافظة بمتوسط حسابي (3.6)، وانحراف معياري (0.81).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

كذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية، وكما هو مبين في الجداول الآتية:

**أولاً: التجديد:**

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (التجديد) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | إدارة مدرستنا تشجع المعلمين على إيجاد تحديات جديدة بعملية التعليم وبالتربية | 3.71 | 1.052 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يشجعون التغيير والتجدد وهي سلوكيات ملحوظة بالمدرسة | 3.69 | 1.010 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يشجعون الإبداع والمبادرات النابعة من الطاقم ويساعدون بتحقيقها | 3.62 | 1.027 | متوسطة |
| • | بمدرستنا يطورن ويتبنون طرقا حديثة بالتدريس | 3.60 | 1.044 | متوسطة |
| • | بمدرستنا يشجعون المعلمين على إيجاد طرق جديدة لحل المشاكل بعملهم | 3.54 | 1.062 | متوسطة |
| • | بمدرستنا ينفذون طرقا ونظريات جديدة للإدارة وللعمل | 3.47 | 1.053 | متوسطة |
| | **التجديد** | **3.6072** | **0.90575** | **متوسطة** |

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.4-3.7)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها " إدارة مدرستنا تشجع المعلمين على إيجاد تحديات جديدة بعملية التعليم وبالتربية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.052)، يليه في المرتبة الثانية فقرة " بمدرستنا يشجعون التغيير والتجدد وهي سلوكيات ملحوظة بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.010)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة " بمدرستنا يشجعون الإبداع والمبادرات النابعة من الطاقم ويساعدون



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بتحقيقها " بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.027). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " بمدرستنا يشجعون المعلمين على إيجاد طرق جديدة لحل المشاكل بعملهم " بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.062). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " بمدرستنا ينفذون طرقا ونظريات جديدة للإدارة وللعمل "بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.053). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (3.6072)، وانحراف معياري (0.905) وبدرجة متوسطة.

**ثانياً: الانجاز:**

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (الانجاز) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقـرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف الأهالي والمجتمع بمكانة المدرسة الهامة | 4.18 | 0.892 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف المؤسسات التربوية بتميّز مدرستنا | 4.06 | 0.978 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يقومون بأعمال بهدف إكسابها مكانة هامة ومحترمة داخل البيئة الاجتماعية والتربوية | 4.03 | 0.932 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يعملون لتحقيق المعايير العالية للتحصيل العلمي والحفاظ عليها | 4.03 | 0.940 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يشجعون الامتياز لدى الطلاب الموهوبين ذوي القدرات الكامنة والمتميزة بالتعليم | 4.02 | 0.972 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يشجعون الطلاب لتحقيق انجازات متميزة وعلى وجه الخصوص في دراستهم | 3.98 | 1.005 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يطلبون من الطلاب الحرص على تنفيذ المهام الملقاة عليهم وتحقيق الانجازات المرتفعة | 3.84 | 1.020 | مرتفعة |
| | **الانجاز** | **4.0194** | **78281.** | **مرتفعة** |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.84-4.18)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها " بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف الاهالي والمجتمع بكانة المدرسة الهامة " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (.892)، يليه في المرتبة الثانية فقرة " بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف المؤسسات التربوية بتميز مدرستنا"، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (.978)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة " بمدرستنا يقومون باعمال بهدف اكسابها مكانة هامة ومحترمة داخل البيئة الاجتماعية والتربوية " بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (.932). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة" بمدرستنا يشجعون الطلاب لتحقيق انجازات متميزة وعلى وجه الخصوص في دراستهم" بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.005). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة" بمدرستنا يطلبون من الطلاب الحرص على تنفيذ المهام الملقاة عليهم وتحقيق الانجازات المرتفعة" بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (1.02). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة.

**ثالثاً: المحافظة:**

**الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (المحافظة) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | طاقم مدرستنا يبدي التزاما كاملا بالبرامج وبطرق عمل ووسائل التعليم المعروفة | 3.70 | 0.984 | مرتفعة |
| • | طاقم مدرستنا يعمل على المحافظة على الوضع القائم تعليميا واجتماعيا | 3.22 | 1.138 | متوسطة |
| • | إدارة مدرستنا تحرص على تنفيذ أنظمة عمل "قديمة وجيدة معروفة للجميع | 3.05 | 1.060 | متوسطة |

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | طاقم مدرستنا يمتنع مدى الامكان عن تنفيذ طرق عمل وتعليم جديدة تغير الوضع القائم | 2.76 | 1.128 | متوسطة |
| • | إدارة مدرستنا تحرص ألا تكون من أوائل من ينفذون مناهج تعليم جديدة بدلا عن المناهج المعروفة | 2.68 | 1.258 | متوسطة |
| • | طاقم مدرستنا يشدد أمام طلابه انه من غير الجدير أن يكون مختلفا أو مغايراً | 2.64 | 1.206 | متوسطة |
| | **المحافظة** | 3.0075 | 0.81224 | متوسطة |

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (2.64–3.70)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "طاقم مدرستنا يبدي التزاما كاملا بالبرامج وبطرق عمل ووسائل التعليم المعروفة "بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.984)، يليه في المرتبة الثانية فقرة "طاقم مدرستنا يعمل على المحافظة على الوضع القائم تعليميا واجتماعيا"، بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.138)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة " إدارة مدرستنا تحرص على تنفيذ أنظمة عمل "قديمة وجيدة معروفة للجميع " بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (1.060). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة "ادراة مدرستنا تحرص الاتكون من اوائل من ينفذون مناهج تعليم جديدة عن مناهج المعروف" بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.258). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " طاقم مدرستنا يشدد امام طلابه انه من غير الجدير أن يكون مختلفا اومغايرا " بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (1.206).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**رابعاً: الامتثال:**

**الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (الامتثال) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | طاقم مدرستنا يحرص أن يتصرف الطلاب بشكل يلائم القيم والمقبول بالمجتمع | 4.10 | 0.913 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا توجد توجهات واضحة بالمحافظة المشددة على إجراءات وتصرفات ملائمة للمجتمع. | 3.97 | 0.977 | مرتفعة |
| • | إدارة مدرستنا تلائم برامجها لسياسة وزارة المعارف الرسمية. | 3.96 | 0.884 | مرتفعة |
| • | مدرستنا تحدد فلسفته أو رؤيتها وتلائمها للمقبول بالمجتمع المحيط بها. | 3.95 | 0.906 | مرتفعة |
| • | مدرستنا تحرص على أن تكون سياستها متلائمة مع التقاليد والتوقعات التي لدى أهالي الطلاب | 3.91 | 0.922 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يحرصون على تنفيذ برامج تربوية واجتماعية تتناسب مع الموقف الرسمي لجهاز التعليم | 3.79 | 0.965 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يمتنعون عن تنفيذ اعمال يمكن أن تتعارض مع توقعات المحيط القريب والاهالي | 3.72 | 1.016 | مرتفعة |
| | **الامتثال** | **3.9160** | **0.71025** | **مرتفعة** |

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.72-4.1)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها " طاقم مدرستنا يحرص أن يتصرف الطلاب بشكل يلائم القيم والمقبول بالمجتمع " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.913)، يليه في المرتبة الثانية فقرة " بمدرستنا توجد توجهات واضحة للمعلمين بالمحافظة المشددة على اجراءات وتصرفات ملائمة للمجتمع، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.977)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة " إدارة

مدرستنا تلائم برامجها لسياسة وزارة المعارف الرسمية " بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.884). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " بمدرستنا يحرصون على تنفيذ برامج تربوية واجتماعية تتناسب مع الموقف الرسمي لجهاز التعليم "بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.96). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "بمدرستنا يمتنعون عن تنفيذ اعمال يمكن أن تتعارض مع توقعات المحيط القريب والاهالي" بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.016). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة.

**خامساً: الالتزام:**

**الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (الالتزام) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | بمدرستنا هناك مطالبه بالمحافظة المشددة على إجراءات وتصرفات تلائم دستور المدرسة | 4.02 | 0.915 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يحرصون على صفوف منضبطة تحافظ كما يجب على معايير المدرسة وقوانينها | 3.95 | 1.048 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا مجموعة إجراءات وقوانين على الطالب التصرف حسبها حتى لو لم تتناسب مع رغباته | 3.90 | 0.921 | مرتفعة |
| • | طاقم مدرستنا يحرص على ترتيبات العمل المعروفة والمقبولة على الطلاب والمعلمين معا | 3.81 | 0.964 | مرتفعة |
| | الالتزام | 3.92 | 0.77 | مرتفعة |

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.81-4.02)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها" بمدرستنا هناك مطالبه بالمحافظة المشددة على اجراءات وتصرفات تلائم دستور المدرسة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.915)، يليه في المرتبة الثانية فقرة" بمدرستنا يحرصون على صفوف منضبطة تحافظ كما يجب على معايير المدرسة وقوانينها"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.048)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة" طاقم مدرستنا يحرص على ترتيبات العمل المعروفة والمقبولة على الطلاب والمعلمين معا" بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.964). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (3.9209)، وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة.

**سادسا: الرفاهية:**

**الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (الرفاهية) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقـرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | بمدرستنا يجرون متابعة مستمرة متواصلة لنتائج تحصيل الطلاب وتقدمهم | 3.96 | 1.082 | مرتفعة |
| • | بمدرستنا يحرصون على التعامل باهتمام ومراعاة تجاه الطلاب المعلمين والاهالي وعلى علاقة ودية | 3.89 | 0.997 | مرتفعة |
| • | المعلمون يصغون لمشاكل الطلاب الخاصة والشخصية | 3.81 | 0.938 | مرتفعة |
| • | المعلمون يدعمون بعضهم شخصيا ومهنيا | 3.69 | 1.056 | مرتفعة |
| • | مدرستنا تمنح طلابها دعما ومرافقة شخصية | 3.67 | 1.009 | متوسطة |
| • | مدرستنا تعمل بانسجام مع المحيط القريب دون محاولة التعالي عليها | 3.66 | 1.007 | متوسطة |
| • | إدارة مدرستنا تعمل من اجل إيجاد بيئة مادية لطيفة ومريحة للمعلمين وللطلاب | 3.59 | 1.054 | متوسطة |
| • | إدارة المدرسة تجري تغذية مرتدة) تقييم (حول أعمال المعلمين وانجازاتهم | 3.53 | 1.154 | متوسطة |
| • | إدارة مدرستنا تقيم إطاراً خاصاً للمعلمين يمنحهم دعما شخصيا إصغاء وتشجيعا | 3.33 | 1.119 | متوسطة |
| | **الرفاهية** | **3.68** | **0.78** | **مرتفعة** |



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.33-3.96)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها " بمدرستنا يجرون متابعة مستمرة متواصلة لنتائج تحصيل الطلاب وتقدمهم " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.082)، يليه في المرتبة الثانية فقرة " بمدرستنا يحرصون على التعامل باهتمام ومراعاة تجاه الطلاب المعلمين والأهالي وعلى علاقة ودية"، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.997)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة" المعلمون يصغون لمشاكل الطلاب الخاصة والشخصية " بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.938). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " إدارة المدرسة تجري تغذية مرتدة (تقييم) حول اعمال المعلمين وانجازاتهم " بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.154). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " ادراة مدرستنا تقيم اطارا خاصا للمعلمين يمنحهم دعما شخصيا إصغاء وتشجيعا " بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.119). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (3.6823)، وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة.

**سابعاً: الاستقلالية:**

**الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة قيمة (الاستقلالية) من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية مرتبة فقراتها تنازلياً**

| الرقم | الفقـرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | معلمو مدرستنا شركاء بطرح أفكار ومبادرات لتطويرهم الذاتي ولاستكمالات مهنية | 3.47 | 1.043 | متوسطة |
| • | طاقم مدرستنا يتخذ قرارات تربوية بشكل مستقل | 3.42 | 1.084 | متوسطة |
| • | يسمح لطاقم مدرستنا تطبيق أفكار صيغت من قبل معلمي المدرسة بدلا عن أفكار خارجية | 3.25 | 1.024 | متوسطة |
| • | طاقم مدرستنا يشارك بشكل فعال باختيار برامج التعليم ومسموح له تأكيد وجهات نظر حسب ترجيحه | 3.20 | 0.985 | متوسطة |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|
| • | المعلمون أحرار أن يتخذوا قرارات وان يحددوا سلم أولويات لإجراء نشاطات بالمدرسة بإطار ميزانية محدد | 3.12 | 1.037 | متوسطة |
| • | للمعلمين الحق باتخاذ قرارات حول صياغة وتعديل منهاج التعليم | 3.10 | 1.115 | متوسطة |
| • | تعطى الحرية لطاقم مدرستنا بإدارة الموارد المخصصة للمدرسة | 3.03 | 1.161 | متوسطة |
| • | طاقم مدرستنا يختار بشكل مستقل برامج التعليم | 2.97 | 1.172 | متوسطة |
| | **الاستقلالية** | **3.1947** | **0.83168** | **متوسطة** |

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (2.97-3.47)، وبدرجة متوسطة حيث جاءت الفقرة التي نصها" معلمو مدرستنا شركاء بطرح افكار ومبادرات لتطويرهم الذاتي ولاستكمالات مهنية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.043)، يليه في المرتبة الثانية فقرة "طاقم مدرستنا يتخذ قرارات تربوية بشكل مستقل"، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.084)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "يسمح لطاقم مدرستنا تطبيق افكار صيغت من قبل معلمي المدرسة بدلا عن افكار خارجية" بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.024). وفي المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة " تعطي الحرية لطاقم مدرستنا بادراة الموارد المخصصة للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.161). أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة" طاقم مدرستنا يختار بشكل مستقل برامج التعليم" بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.172). أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد حصل على متوسط حسابي (**3.1947**)، وانحراف معياري (**.83168**) وبدرجة متوسطة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي نصها:**

**الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة:**

**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية وبين القيم التنظيمية بحسب وجهة نظر المعلمين.**

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة، وكما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (16): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية مع القيم التنظميية**

| المتغير | الارتباط | القيم التنظيمية |
|---|---|---|
| الجاذبية | ارتباط بيرسون | 0.689(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 |
| الحفز الالهامي | ارتباط بيرسون | 0.748(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 |
| استثارة فكرية | ارتباط بيرسون | 0.698(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 |
| الاعتبار الفردي | ارتباط بيرسون | 0.676(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 |

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط موجب عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين الجاذبية والقيم التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.68)، كذلك بين الحفز الالهامي والقيم التنظيمية بارتباط بلغ (0.74)، وبين الاستثارة الفكرية والقيم التنظيمية (0.69)، وبين الاعتبار الفردي والقيم التنظيمية (0.67). وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

© Arabic Digital Library Yarmouk University

- **ويتفرع عن هذه الفرضية، ثلاث فرضيات فرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين محاور القيم التنظيمية، ودرجة ممارسة أبعاد نمط القيادة التحويلية، بحسب وجهة نظر المعلمين.**

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة، وكما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (17): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية مع أبعاد القيم التنظيمية**

| المتغير | الارتباط | التطوير | الاستقرار | الإنسانية |
|---|---|---|---|---|
| الجاذبية | ارتباط بيرسون | 0.619(**) | 0.631(**) | 0.622(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| الحفز الالهامي | ارتباط بيرسون | 0.661(**) | 0.668(**) | 0.703(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| استثارة فكرية | ارتباط بيرسون | 0.609(**) | 0.614(**) | 0.680(**) |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| الاعتبار الفردي | ارتباط بيرسون | 0.596(**) | 0.595(**) | 0.651(**) |
| | **مستوى الدلالة** | **0.000** | **0.000** | **0.000** |

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط موجب بين أبعاد القيادة التحويلية مع محاور القيم التنظيمية (التطوير: الانجاز، التجديد)، (الاستقرار: الالتزام، الامتثال، النمطية)، (الإنسانية: الرفاهية، الاستقلالية)، حيث يظهر الجدول ما يلي:

- ارتباط موجب بين الجاذبية وكل من قيم التطوير والاستقرار والإنسانية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- ارتباط موجب بين الحفز الإلهامي وكل من قيم التطوير والاستقرار والإنسانية. عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- ارتباط موجب بين الاستثارة الفكرية وكل من قيم التطوير والاستقرار والإنسانية. عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- ارتباط موجب بين الاعتبار الفردي وكل من قيم التطوير والاستقرار والإنسانية. عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها:**

**لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى القيم التنظيمية السائدة في المدرسة تعزى إلى درجة القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة).**

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقام بإجراء اختبار (ت) لمستوى القيم التنظيمية، حسب القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة)، حيث قام الباحث بتصنيف القيادة التحويلية المرتفعة بدرجة (اكبر أو يساوي 3)، ودرجة (1 إلى أقل من 3) لدرجة القيادة التحويلية المنخفضة. والجداول الآتية تبين ذلك:

**الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمستوى القيم التنظيمية تعزى إلى القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة)**

| المتغير | الدرجة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيم التنظيمية | بدرجة منخفضة | 29 | 2.7948 | 0.72301 | **8.43** | **0.000** |
| | بدرجة مرتفعة | 170 | 3.6903 | 0.48867 | | |

يتبين من الجدول السابق وجود اختلاف ظاهري بين المتوسطات الحسابية للقيم التنظيمية على حسب القيادة التحويلية (منخفضة، مرتفعة)، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية ذات القيادة التحويلية المنخفضة (2.7)، بينما القيم التنظيمية للقيادة التحويلية المرتفعة (3.69).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وعند إجراء اختبار (ت)، أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، وكانت الفروق لصالح الأعلى متوسط حسابي ولفئة مستوى القيادة التحويلية المرتفعة.

**كذلك قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:**

**لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى محاور القيم التنظيمية تعزى إلى القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة).**

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمستوى محاور القيم التنظيمية، على حسب القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة)، حيث قام الباحث بتصنيف القيادة التحويلية المرتفعة بدرجة (اكبر أو يساوي 3)، ودرجة (1 إلى أقل من 3) لدرجة القيادة التحويلية المنخفضة. والجداول الآتية تبين ذلك:

**الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمستوى محاور القيم التنظيمية تعزى إلى القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة)**

| المتغير | الدرجة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التطوير | بدرجة منخفضة | 29 | 2.9885 | 0.90783 | 6.817 | 0.000 |
| | بدرجة مرتفعة | 170 | 3.9540 | 0.66536 | | |
| الاستقرار | بدرجة منخفضة | 29 | 2.8547 | 0.70824 | 6.924 | 0.000 |
| | بدرجة مرتفعة | 170 | 3.5768 | 0.48063 | | |
| الإنساني | بدرجة منخفضة | 29 | 2.5113 | 0.75042 | 8.636 | 0.000 |
| | بدرجة مرتفعة | 170 | 3.5967 | 0.60242 | | |

يتبين من الجدول السابق وجود اختلاف ظاهري بين المتوسطات الحسابية لمحاور القيم التنظيمية على حسب القيادة التحويلية (منخفضة، مرتفعة)، وعند إجراء اختبار (ت)، أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، لمحاور القيم التنظيمية (التطوير،

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الاستقرار، الإنسانية)، وكانت الفروق لصالح الأعلى متوسط حسابي ولفئة مستوى القيادة التحويلية المرتفعة، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

**الإجابة عن الفرضية الرابعة، والتي نصها:**

**الفرضية الصفرية الرئيسية:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ولدرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص التعليمي ولدراسة علم الإدارة ولنوع المهام في المدرسة، للمعلمين؟**

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ولدرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى الجنس، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعمل اختبار (ت)، وكما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تعزى إلى متغير الجنس**

| المتغير | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | ذكر | 116 | 4.0002 | 0.72547 | 2.752 | 0.006 |
| | انثى | 83 | 3.6451 | 1.09443 | | |
| القيم التنظيمية | ذكر | 116 | 3.6493 | 0.59813 | 0.752 | 0.453 |
| | انثى | 83 | 3.5818 | 0.65987 | | |

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال القيادة التحويلية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت الفروق لصالح فئة "ذكر"، بينما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على القيم التنظيمية تعزى إلى الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ولدرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير العمر.**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى متغير العمر، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يلي:

**الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير العمر**

| المحور | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | 25سنة فأقل | 80 | 3.7913 | 0.94461 |
| | حتى 35 سنة | 55 | 4.0203 | 0.85667 |
| | حتى 45 سنة | 47 | 3.8251 | 0.94886 |
| | اكبر من 45 سنة | 17 | 3.6685 | 0.82345 |
| | المجموع | 199 | 3.8521 | 0.91244 |
| القيم التنظيمية | 25سنة فأقل | 80 | 3.5868 | 0.66529 |
| | حتى 35 سنة | 55 | 3.6564 | 0.69966 |
| | حتى 45 سنة | 47 | 3.6776 | 0.50548 |
| | اكبر من 45 سنة | 17 | 3.5127 | 0.46107 |
| | المجموع | 199 | 3.6211 | 0.62389 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين المتوسطات الحسابية لمتغير العمر، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (22): تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير العمر**

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات | 2.459 | 3 | 0.820 | 0.984 | 0.401 |
| | داخل المجموعات | 162.386 | 195 | 0.833 | | |
| | المجموع | 164.844 | 198 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 0.513 | 3 | 0.171 | 0.436 | 0.728 |
| | داخل المجموعات | 76.556 | 195 | 0.393 | | |
| | المجموع | 77.069 | 198 | | | |

يبين الجدول السابق تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير العمر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية، ودرجة القيم التنظيمية السائدة، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يلي:

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير المؤهل العلمي**

| المحور | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | دبلوم | 8 | 3.5273 | 0.54883 |
| | اللقب الاول | 120 | 3.8826 | 0.93995 |
| | دراسات عليا | 71 | 3.8370 | 0.89941 |
| | المجموع | 199 | 3.8521 | 0.91244 |
| القيم التنظيمية | دبلوم | 8 | 2.9490 | 0.77416 |
| | اللقب الاول | 120 | 3.6243 | 0.62194 |
| | دراسات عليا | 71 | 3.6916 | 0.57165 |
| | المجموع | 199 | 3.6211 | 0.62389 |

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (24): تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير المؤهل العلمي**

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات | 0.972 | 2 | 0.486 | 0.581 | 0.560 |
| | داخل المجموعات | 163.873 | 196 | 0.836 | | |
| | المجموع | 164.844 | 198 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 3.968 | 2 | 1.984 | 5.320 | 0.006 |
| | داخل المجموعات | 73.101 | 196 | 0.373 | | |
| | المجموع | 77.069 | 198 | | | |

يبين الجدول تحليل التباين الأحادي، حيث يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الزوجية بين هذه المتوسطات تم استخدام المقارنات البعدية باستخدام طريقة توكي، وذلك على النحو التالي:

**الجدول (25): نتائج المقارنات البعدية بطريقة توكي على حسب متغير المؤهل العلمي**

| المحور | المستوى | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| القيم التنظيمية | دبلوم | -0.67529(*) | 0.008 |
| | اللقب الأول | 0.67529(*) | 0.008 |
| | دراسات عليا | 0.74262(*) | 0.004 |

يلاحظ من الجدول السابق المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المؤهل العلمي على حيث يتبين من الجدول وجود فروق بين فئة دراسات عليا ودبلوم واللقب الأول، وكانت الفروق لصالح فئة دراسات عليا.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( ≤ 0.05) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص التعليمي.**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى متغير التخصص التعليمي ، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يلي:

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير التخصص التعليمي في الدراسات**

| المحور | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | الإنسانية | 71 | 3.6724 | 1.00071 |
| | الاجتماعية | 55 | 4.0044 | 0.86126 |
| | التطبيقية والعلوم | 73 | 3.9121 | 0.84046 |
| | المجموع | 199 | 3.8521 | 0.91244 |
| القيم التنظيمية | الإنسانية | 71 | 3.5207 | 0.67537 |
| | الاجتماعية | 55 | 3.7145 | 0.67865 |
| | التطبيقية والعلوم | 73 | 3.6485 | 0.51396 |
| | المجموع | 199 | 3.6211 | 0.62389 |

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين المتوسطات الحسابية لمتغير التخصص التعليمي، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (27): تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير التخصص التعليمي**

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات | 3.831 | 2 | 1.915 | 2.332 | 0.100 |
| | داخل المجموعات | 161.014 | 196 | 0.821 | | |
| | المجموع | 164.844 | 198 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 1.251 | 2 | 0.625 | 1.617 | 0.201 |
| | داخل المجموعات | 75.818 | 196 | 0.387 | | |
| | المجموع | 77.069 | 198 | | | |

يبين الجدول السابق تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($a \geq 0.05$)** تعزى لمتغير التخصص التعليمي.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير دراسة علم الإدارة.**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى متغير دراسة علم الإدارة، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يلي:

**الجدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير دراسة علم الإدارة**

| المحور | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | درست لقبا أو شهادة | 61 | 3.7930 | 0.97076 |
| | درست استكمالا | 45 | 3.9100 | 0.97243 |
| | لم ادرس | 93 | 3.8628 | 0.84904 |
| | المجموع | 199 | 3.8521 | 0.91244 |
| القيم التنظيمية | درست لقبا أو شهادة | 61 | 3.5208 | 0.66506 |
| | درست استكمالا | 45 | 3.6679 | 0.70267 |
| | لم ادرس | 93 | 3.5330 | 0.53069 |
| | المجموع | 199 | 3.5598 | 0.61488 |

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين المتوسطات الحسابية لمتغير دراسة علم الإدارة، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الجدول (29): تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير دراسة علم الإدارة**

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات | 0.374 | 2 | 0.187 | 0.223 | 0.800 |
| | داخل المجموعات | 164.470 | 196 | 0.839 | | |
| | المجموع | 164.844 | 198 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 0.685 | 2 | 0.343 | 0.906 | 0.406 |
| | داخل المجموعات | 74.173 | 196 | 0.378 | | |
| | المجموع | 74.859 | 198 | | | |

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

يبين الجدول السابق تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ 0.05) تعزى لمتغير دراسة علم الإدارة.

**الفرضية الفرعية السادسة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يلي:

**الجدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير سنوات الخدمة**

| المحور | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | خمس سنوات أو أقل | 57 | 3.9280 | 0.83733 |
| | حتى 10 سنوات | 41 | 3.8933 | 0.95352 |
| | حتى 15 سنة | 23 | 4.1073 | 0.72986 |
| | أكثر من 15 | 21 | 3.8611 | 0.87973 |
| | أكثر من عشرين سنة | 57 | 3.6402 | 1.01381 |
| | المجموع | 199 | 3.8521 | 0.91244 |
| القيم التنظيمية | خمس سنوات أو أقل | 57 | 3.5391 | 0.69183 |
| | حتى 10 سنوات | 41 | 3.6826 | 0.59866 |
| | حتى 15 سنة | 23 | 3.6419 | 0.49944 |
| | أكثر من 15 | 21 | 3.4556 | 0.67709 |
| | أكثر من عشرين سنة | 57 | 3.4972 | 0.56402 |
| | المجموع | 199 | 3.5598 | 0.61488 |

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخدمة، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (31): تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير سنوات الخدمة**

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات | 4.458 | 4 | 1.115 | 1.348 | 0.254 |
| | داخل المجموعات | 160.386 | 194 | 0.827 | | |
| | المجموع | 164.844 | 198 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 1.249 | 4 | 0.312 | 0.823 | 0.512 |
| | داخل المجموعات | 73.610 | 194 | 0.379 | | |
| | المجموع | 74.859 | 198 | | | |

يبين الجدول السابق تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الفرضية الفرعية السابعة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الأدوار التي يشغلها المعلم في المدرسة:**

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، تعزى إلى متغير الادوار التي يشغلها المعلم في المدرسة، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يلي:

**الجدول (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير الادوار التي يشغلها المعلم في المدرسة**

| المحور | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | نائب مدير | 18 | 3.8652 | 0.94280 |
| | مركز طبقة | 33 | 3.7655 | 1.05357 |
| | مركز موضوع | 60 | 3.8703 | 0.83363 |
| | مركز فعاليات | 8 | 4.2031 | 0.37504 |
| | مركز نشاط آخر | 10 | 4.0625 | 0.74327 |
| | مربي صف | 34 | 3.9393 | 1.06413 |
| | مستشار تربوي | 7 | 3.9033 | 0.73671 |
| | وظيفة اخرى | 29 | 3.6207 | 0.90830 |
| | المجموع | 199 | 3.8521 | 0.91244 |
| القيم التنظيمية | نائب مدير | 18 | 3.5888 | 0.79205 |
| | مركز طبقة | 33 | 3.4725 | 0.64831 |
| | مركز موضوع | 60 | 3.5648 | 0.56827 |
| | مركز فعاليات | 8 | 3.7028 | 0.31669 |
| | مركز نشاط آخر | 10 | 3.5982 | 0.62135 |
| | مربي صف | 34 | 3.7059 | 0.60680 |
| | مستشار تربوي | 7 | 3.7452 | 0.47430 |
| | وظيفة اخرى | 29 | 3.3618 | 0.63989 |
| | المجموع | 199 | 3.5598 | 0.61488 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين المتوسطات الحسابية لمتغير الادوار التي يشغلها المعلم في المدرسة، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (33): تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على حسب متغير الادوار التي يشغلها المعلم في المدرسة**

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات | 3.529 | 7 | 0.504 | 0.597 | 0.758 |
| | داخل المجموعات | 161.315 | 191 | 0.845 | | |
| | المجموع | 164.844 | 198 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 2.549 | 7 | 0.364 | 0.962 | 0.460 |
| | داخل المجموعات | 72.310 | 191 | 0.379 | | |
| | المجموع | 74.859 | 198 | | | |

يبين الجدول السابق تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($a \geq 0.05$)** تعزى لمتغير الادوار التي يشغلها المعلم في المدرسة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات

يناقش هذا الفصل النتائج التي تم استعراضها في الفصل الرابع وسيقوم الباحث بمناقشة النتائج وفق الادب النظري الذي تم عرضه ومقارنته بدراسات سابقة، للوصول للفائدة القصوى.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الاولى " لا توجد درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العربية؟".**

أظهرت نتائج البحث أن مدراء المدارس العربية الثانوية يمارسون نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بدرجة مرتفعة بلغت (3.85) كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية ما بين (4.0-3.8) وانحراف معياري (0.91) كمؤشر لتناسق إجابات أفراد العينة.

تعكس هذه النتائج ميول القادة التربويين بحسب المشاركين بالدراسة لممارسة نمط وخصائص القيادة التحويلية أكثر، فلدى كل قائد خصائص نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، إلا أن واحدا من النمطين يبرز أكثر في سلوك وشخصية القائد، ويعتبر النمط الأكثر ديناميكية وحيوية عن غيره (Bass, 1998).

وقد أظهرت النتائج أن لمدراء المدارس قدرة قيادية عالية في جميع مركبات القيادة التحويلية، وإذا كانت الجاذبية قد حلت أولا بمتوسط حسابي درجته (4.0) فإن المدراء قد اتصفوا بباقي أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة كذلك وهي الحفز الالهامي والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية.

وتبين النتائج أن المدراء يتحلون بجاذبية مرتفعة حيث أشار المشاركون أن مدراء المدارس يتمتعون بدرجة مرتفعة في ثقتهم الذاتية ومهاراتهم القيادية وامتلاكهم لرؤية واضحة وحزمهم في

اتخاذ القرارات والالتزام بالقيم المثلى في سلوكه وتجنب استغلال نفوذهم لمآرب شخصية وان لديه قناعات واضحة تنال إعجابهم وبين المشاركون أن المدراء يحوزون على احترام الجميع.

كذلك فإن للمدراء قدرة واضحة ومرتفعة في بعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي درجته (3.8) وأشار المشاركون بدرجة عالية وتناسق بالإجابات، بأن المدراء يسعون لتحقيق إنتاجية في الأداء تفوق المتوقع وإنهم يواجهون الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل في المدرسة كما أن لديهم القدرة لتحويل الرؤى لواقع ملموس ويعملون على دعم روح الفريق الواحد.

ويفوضون الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة ولديهم القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة ويقومون باطلاع طاقم المدرسة على الأهداف الكلية للمدرسة، ويشجعون على حل المشكلات بطرق مبتكرة، ويتعاملون مع الأخطاء كتجارب عملية يمكن الاستفادة منها، وأنهم يعبّرون عن تقديرهم للمعلمين عند إحسانهم العمل وتنسجم أقواله مع أفعاله، أما الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها فلم تبتعد كثيرا وجاءت متوسطة بمتوسط حسابي درجته (3.67).

كما وأشار المعلمون المشاركون أن للمدراء قدرة على الاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي درجته (3.77) حيث يتمتع المدراء بدرجات مرتفعة في تشجيعهم المعلمين على التعليم الذاتي المستمر، ويؤمنون بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير،والاستماع جيدا لمن يحدثهم.

ويغرسون الحماسة والالتزام والثقة لدى المعلمين، ويقدّرون مجهودات المعلمين ويعترفون بها بل ويحرصون على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين، لكنهم يراعون الفوارق الفردية بين أفراد الطاقم ويشجعون حرية التعبير بدرجة متوسطة بلغت (3.6).

وعلى صعيد الاهتمام بالجانب الفردي فقد أشار له المشاركون كذلك بدرجة مرتفعة (3.8)، فالمدراء يدركون بدرجة مرتفعة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل ويعملون على زيادة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

التفاؤل بالمستقبل ويثقون بقدرات المعلمين بشكل كبير، كما ويثيرون روح الإبداع والتجديد بين المعلمين ويحسّون بمشاعر من حولهم، ويوقومون بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة (3.63).

تتفاوت نتائج الدراسات حول درجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، ففي حين كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة في دراسة(العازمي،2006) (الجارودي،2007) (الجميلي،2008) (الفار،2011) (LAYTON,2003) (Griffith,2004) وغيرها.

بينما كانت النتائج متوسطة في دراسة (صبري،2005) (النصير،2010) (السميرات،2011) (الغامدي،2005) (Hackett& Hortman,2008) وغيرها .

وكانت النتائج ضعيفة في دراسة (العمري،2004) و(عيسى،2008)

بناء على هذه النتائج التي تبين بوضوح أن مدراء المدارس ضمن البحث، يتحلّون بدرجة مرتفعة بخصائص القيادة التحويلية ومهاراتها، فيرى الباحث أن هناك نهجا مؤسساتيا قد ساهم بهذه الدرجة المرتفعة، إضافة لإهتمامات المدراء الشخصية بتطوير أنفسهم، فالشروط التي تفرضها الجهات المسؤولة في جهاز التربية والتعليم على المتقدمين لوظيفة مدير المدرسة تؤتي ثمارها، علما انه تقع مسؤولية الإشراف على تعيين المدراء في المرحلة الثانوية على الحكم المحلي، فالبلديات والمجالس العربية تشرف على تعيين المدراء للمرحلة الثانوية كما في حالة هذه الدراسة أما في المرحلة الأساسية وفي المرحلة الإعدادية، فتمنح صلاحية التعيين لوزارة التعليم مباشرة، ويكون دور الحكم المحلي هامشيا ومن ضمنها المجالس والبلديات العربية.

فبحسب تعليمات الوزارة فانه على المتقدم لأشغال وظيفة مدير مدرسة، أن يكون قد أنهى دبلوما عاليا في القيادة التربوية، يتم دراسته في الجامعات لمدة سنتين يتم تمويله ماديا ومتابعة مضامينه وتحديدها مباشرة من الجهات المختصة، ويتم قبول المعلمين المرشحين لهذا البرنامج

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بتوصية من مدير مدرسته والمشرف التربوي في منطقته، وبعد أن يجتاز مجموعة من المقابلات والاختبارات الشخصية.

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى المرشحين لدراسة الدبلوم العالي في القيادة التربوية، أولها أن يكون قد أنهى اللقب الثاني (ماجستير) في واحدة من الحقول المعرفية، إضافة لانهائه لشهادة تدريس (دلبوم في أساليب التدريس)، وخبرة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات.

هذه الكفايات كفيلة أن توجه وتدرب المدراء لممارسة نمط القيادة التربوية التحويلية التي تحرص الجهات المختصة على تذويتها وتفعيلها في المدارس المختلفة نظرا لأهميتها كما تقدم معنا في الدراسة، من خلال الدورات التعليمية التي اجتازها المدير قبل تعيينه وخلال الدورات والأيام الدراسية الإلزامية للمدراء بعد تعيينهم.

وخلال هذه المسيرة التعليمية فإن المدير يبني لنفسه منظومة من القيم التنظيمية تتوافق مع احتياجات ومتطلبات القيادة التربوية التحويلية، وعندما يكون للقادة منظومة قيم مشابهة لتلك الموجودة لدى المنظمة، فإن إتباع المنظمة سوف يشعرون بالثقة حول إمكانية تحقيق رؤية القادة، وستظهر أهداف القادة بأنها واقعية وقابلة للتحقيق ويكون القادة أكثر إلهاما وتأثيرا، وعليه فإن انسجام الإتباع مع القادة تعتمد أيضاً على المدى التي يتوافق فيها القادة مع قيم وثقافة المنظمة (Kouzes&Posner,1995)

وجد الباحث أن هناك بعض الدراسات الناقدة للإدّعاء حول وجود أفضلية دائمة للقيادة التحويلية على القيادة التبادلية، فقد تبين أن المدير الذي يلجأ إلى الإدارة حسب حالات استثنائية (أسلوب في القيادة التبادلية) يؤثر بصورة إيجابية على تنفيذ أفراد المنظمة بشكل فعّال (Howell&Hall, 1999).



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

كما وجدت الأبحاث علاقة ايجابية بين استعانة القائدة بمكافأة مشروطة (وهي واحدة من ميّزات الإدارة التبادلية) وبين تنفيذ العاملين للمهمات وتعبيرهم عن الرضا الوظيفي (Podsakoff, 1982)

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية، الذي نصها:**

**"لا توجد درجة تقدير مرتفعة لدرجة القيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العربية من وجهة نظر المعلمين؟".**

تبين نتائج الدراسة أن درجة القيم التنظيمية السائدة في المدارس التي شملها البحث، وفق مقياس (Fridman,2006) قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للقيم ما بين المتوسطة ما بين (3.19-4.01).

وتتشابه هذه النتائج مع نتائج لدراسات سابقة مثل (العوفي،2005) (عبدالإله،2006) (الحنيطة،2003) (حمادات،2006)(الغامدي،2005)

وجاءت قيمة الانجاز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.01)، وتعمل هذه القيمة على تمكين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المدرسة بالسعي نحو التميز والتحصيل العلمي، يليها قيمتي "الالتزام" و"الامتثال" بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.92) وكلاهما ينتمي لمحور الاستقرار، ولقيمة الالتزام دور في استقرار المدرسة الداخلي من خلال العمل والانتظام بموجب دستور المدرسة وقواعده، وتتفق هذه النتائج مع دراسات ( Elisabeth Montgomery, 2006) (الطعاني،2010) (الحنيطة،2003) .

أما قيمة "الامتثال"، فتعكس حرص المدرسة على الاستقرار الخارجي، والحفاظ على علاقات جيدة مع شركائها بالمجتمع كالأهل والبيئة المدرسية ومؤسسات الدولة.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

كذلك حصلت قيمة الرفاهية على درجة مرتفعة بحسب تقدير المعلمين بمتوسط حسابي (3.68) وتعكس هذه القيمة الاعتراف بقيمة الإنسان (المعلمين والطلاب) والعمل على تذليل الإمكانيات لتحقيق الفرد لذاته وتحقيق احتياجاته الشخصية، وقد تتعارض هذه القيمة مع قيمة الانجاز التي تهتم أولا بتحصيل الطلاب وتميّز المدرسة، وتشير هذه الدرجة فوق المتوسطة لقدرة القادة التحويليين على التوفيق بين القيم وان بدت متضاربة، ويرى الباحث أن القيم تتكامل فيما بينها ولا تتصارع، وبحسب أبو عايد فانه لا يمكن تجزئة المنظومة القيمية (أبو عايد،2006)

أما القيم الثلاث المتبقية فقد حظيت بدرجة متوسطة، ففي المرتبة الخامسة جاءت قيمة التجديد بمتوسط حسابي مقداره (3.60)، ثم قيمة الاستقلالية بمتوسط حسابي مقداره (3.19)،أما في المرتبة الأخيرة فجاءت قيمة المحافظة بمتوسط حسابي مقداره (3.00).

تشير نتائج القيم الثلاث الأخيرة أنها تشمل قيمتي التجديد والمحافظة وهما قيمتان قد تبدوان متجاذبتان، وتعكسان الأساليب التقليدية والحديثة.

وتبدو قيمة المحافظة صفة ملازمة للمعلمين في الداخل الفلسطيني بسبب التغييرات التي يمتاز بها جهاز التعليم في الدولة Caspary & Cohen 2011 ,).

غير أن وجود قيادة تحويلية متوازنة بامكانها أن تستفيد من القيمتين وأن تخفف وطأة أبرز القيم التنظيمية الشخصية للمعلمين، فقد جاءت نتائج القيم معتدلة ولم نلحظ غياب قيمة من القيم.

وكما تبين النتائج فإن قيمة الاستقلالية جاءت بدرجة متوسطة، وهذه القيمة تعكس موقع اتخاذ القرارات ومستوى الاستقلالية التي تحظى به إدارة المدرسة والمعلمين، ويقابلها في هذا التوجه قيمة الامتثال التي تعطي قوة أكبر في اتخاذ القرارات لجهات خارجية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ونجد أن إجابات المعلمين مرتفعة في الأسئلة التي تتعلق بعلاقة المدرسة مع المؤسسات الرسمية، فإدارة المدرسة تحرص أن تكون برامجها ملائمة لسياسة وزارة المعارف الرسمية، وعلى تنفيذ برامج تربوية واجتماعية تتناسب مع الموقف الرسمي لجهاز التعليم.

وتتبع المدارس العربية في فلسطين(48) لجهاز التعليم "الإسرائيلي" والذي يحكم سيطرته عليها، فجهاز التعليم عند الدول القائمة على الاستيطان، تؤدي دوراً هاماً في إخضاع الشعوب الأصلانية وتعمل على طمس وتذويب الهويات الاصلانية وإخضاعها إلى ثقافات الأغلبية المسيطرة،من خلال محاولات استبدال اللغة، الثقافة، الدين والتربية والعادات الأصلانية (أمارة وكبها،2005)

ويتعاظم دور البعد القيمي في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة، على حساب هوية حضارة أخرى (أبو عايد،2006).

والاختلاف بين فلسطينيي (48) مع المؤسسة الإسرائيلية قائم حول المنظومة القيمية، فالهوية الجمعية العربية الفلسطينية أما مغيبّة أو مشوّهة، في المناهج التعليمية والكتب التدريسية، كذلك فإن المعلم لم يؤهل للتعامل مع هذه الحالة، التنافر بين منظومتي القيم يؤثر سلبا على البيئة التعليمية (أمارة،2010).

إن التغيير بنظام المجتمع يجب أن يلازمه تغيير جذري في النظام التربوي وفلسفته وأساليبه وأهدافه، لأن صياغة المجتمع لا تتم إلا بصياغة التربية، فالتربية ما هي إلا صورة مصغّرة للبناء الاجتماعي ، وذلك عن طريق الأهداف والسياسات التربوية، وبهذا فإن التربية تشكّل أداة تنفيذ لتحقيق تلك الأهداف والسياسات.

ويبقى السؤال المركزي قائما، هل يشكل التعليم آلية للتغيير الاجتماعي بالنسبة إلى الأقلية الفلسطينية، أم أنه آلية للضبط الإجتماعي والسياسي؟ (الحاج،2006).



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**ثالثا: مناقشة الإجابة عن فرضية الدراسة الثالثة وفرضياتها الفرعية**

**الفرضية الرئيسية**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بين درجة أبعاد نمط القيادة التحويلية للمدراء مع القيم التنظيمية بحسب وجهة نظر المعلمين.

**وعن الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصها:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بين درجة أبعاد القيادة التحويلية وبين محاور القيم التنظيمية بحسب وجهة نظر المعلمين.

**وعن الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصها:**

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين مستوى القيم التنظيمية تعزى إلى القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة).

**وعن الفرضية الفرعية الثالثة، والتي نصها:**

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين مستوى محاور القيم التنظيمية تعزى إلى القيادة التحويلية (مرتفعة، منخفضة).

تبين للباحث بعد تحليل النتائج للفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية وضوح العلاقة الموجبة، بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة مع القيم التنظيمية بمحاورها الثلاث، وبينت النتائج ازدياد العلاقة الموجبة بينهما بارتفاع درجة القيادة التحويلية، حين قام الباحث بالمقارنة بين علاقة مستويين في القيادة التحويلية المرتفعة والمنخفضة من خلال الفرضية الفرعية الثالثة.

وتؤكد هذه المعطيات واحدة من أهم وظائف القائد التحويلي وخصائصه في المساهمة الجادّة ببناء منظومة من القيم المتكاملة والمتناسقة في مدرسته والاستفادة من أبعاد كل قيمة، فلجميع القيم مساهمات في فاعلية المدرسة واستقرارها.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يستطيع القادة بناء وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال تذويت مجموعات جديدة من القيم المشتركة داخل المنظمة (Conger&Kanungo,1987).

تشير نتائج الدراسة من خلال هذه الفرضية مدى التوافق بين نمط القيادة التنظيمية والقيم السائدة في المؤسسة، فليست العبرة بإعلان قيم المؤسسة والاحتفاء بها فحسب، فان الأنشطة الإدارية التي يقوم بها قادة المنظمات هي التي ستعكس الثقافة التنظيمية وتشكلها، فقدت تكون "الشفافية" إحدى القيم المعلنة في المؤسسة إلا أن ممارسات الإدارة خلاف ذلك (مجادلة،2009).

وكانت نتائج الفرضية الرئيسة قد أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين الجاذبية والقيم التنظيمية، بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.68)، كذلك بين الحفز الإلهامي والقيم التنظيمية بارتباط بلغ (0.74)، وبين الاستثارة الفكرية والقيم التنظيمية (0.69)، وبين الاعتبار الفردي والقيم التنظيمية (0.67).

وقام الباحث من خلال الفرضية الفرعية الأولى بفحص العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية على محاور القيم التنظيمية الثلاث، فأظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين أبعاد القيادة التحويلية مع محاور القيم التنظيمية (التطوير: الانجاز، التجديد)، (الاستقرار:الالتزام، الامتثال، المحافظة)، (الإنسانية: الرفاهية، الاستقلالية).

قام الباحث من خلال الفرضية الفرعية الثانية والثالثة بتصنيف المشاركين الى مستويين بحسب تقديراتهم لدرجة القيادة التحويلية في مدارسهم، لفحص الفوارق بين المستويين في تقديرهم لدرجة القيم التنظيمية السائدة في مدارسهم.

فأظهرت نتائج الاختبار للفرضية الفرعية الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مستوى القيادة التحويلية المرتفعة، وكانت النتائج مشابهة في الاختبار للفرضية الفرعية الثالثة بوجود



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة القيم التنظيمية في محاورها الثلاث (التطوير، الاستقرار، الإنسانية)، وكانت الفروق لصالح مستوى القيادة التحويلية المرتفعة.

تتماثل النتائج وتتفق بوضوح مع الأبحاث والدراسات والأدب النظري السابق في هذا الإطار، مع دور القيادة التحويلية البارز بتشكيل الثقافة التنظيمية وقيمها التنظيمية باعتبارها المكون الرئيس لها، فعندما تتشكل المنظمات، يكون للقادة تأثير قوي على تشكيل ثقافتها التنظيمية، ففي البداية يكون القادة بمثابة " صنّاع " الثقافة التنظيمية، الذين باستطاعتهم أن يغرسوا القيم، والاعتقادات التي يؤمنون بأنها حيوية ولصالح فاعلية المنظمة (Denison,1990).

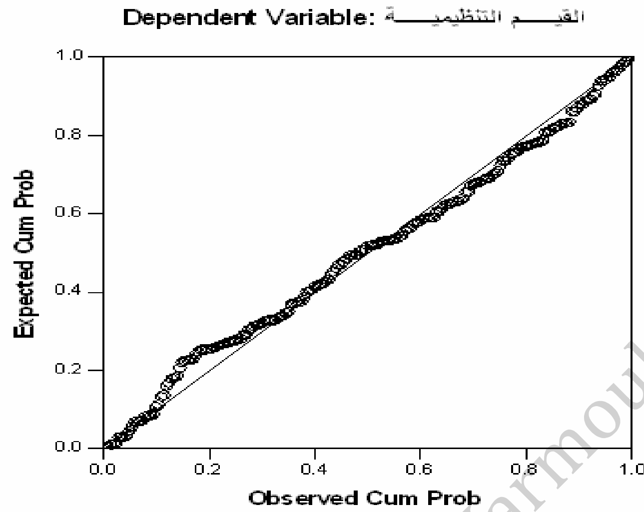
وقام الباحث خلال تحليله للنتائج، وبعد أن تبيّنت قوّة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بفحص مستوى العلاقة التأثيرية، للقيادة التحويلية على القيم التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من خلال إستخراج معامل الانحدار البسيط، لأثر القيادة التحويلية على القيم التنظيمية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (34): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على القيم التنظيمية**

| المتغير المستقل | R الارتباط | التباين المفسر | قيمة ف | دلالة ف الإحصائية | قيمة Beta | قيمة t | دلالةt الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التحويلية | .744 | .554 | 244.257 | .000 | .744 | 15.629 | .000 |

يتبين من الجدول أن التباين المفسر قد بلغ (0.554) أي أن القيادة التحويلية قد فسرت ما قيمته (55%) من القيم التنظيمية، كذلك فقد بلغت قيمة (T) (15.629)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقد اكد هذه القيمة قيمة (ف) (244.257) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على القيم التنظيمية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University




© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تتفق النتائج لعلاقة القيادة التحويلية الموجبة والتأثيرية بالقيم التنظيمية في هذه الدراسة، مع معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.)(عبد الاله،2006) (العوفي،2005)(عبد الله،2002)(Jaskyte, 2004)(Amity ,Mayan,2005) Camps& (Rodriguez, 2011)

بل أن علاقة الترابط بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية أصبحت واحدة من الخصائص لهذه القيادة التي تعرّف بها، هذه العلاقة يجب ان لا تحجر مزيدا من الأبحاث والتحليل لإيجاد تفسيرات إضافية تساهم بتطوير عملية العلاقة بين المنظمات والنشاط الإداري الإنساني. (Redding,1990)

فهناك دراسات تخالف وجود علاقة موجبة للقيادة التحويلية مع القيم التنظيمية فبحسب (Aksu& Balci,2009) فانه لا يوجد وجود أثر لمستوى القيادة التحويلية مع الالتزام التنظيمي

داخل المنظمة، كما انه لا يوجد علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية ونتائج الطلبة ، رغم أنها واحدة من أهم الأهداف والمخرجات التي تعنى بها المدرسة (Layton,2003).

**مناقشة الإجابة عن الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي نصها:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص التعليمي ولدراسة علم الإدارة ولنوع المهام في المدرسة، من وجهة نظر المعلمين ؟**

تكونت هذه الفرضية أصلا من فرضيتين رئيستين، تبحث الأولى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بدرجة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص التعليمي ولدراسة علم الإدارة ولنوع المهام الإدارية في المدرسة، من وجهة نظر المعلمين.

أما الفرضية الرئيسية الثانية فكانت لتبحث الفروق ذات الدلالة الاحصائية لدرجة القيم التنظيمية السائدة تعزى للمتغيرات المذكورة سابقا من وجهة نظر المعلمين.

وقد رأى الباحث أن يتم دمجهما في فرضية واحدة حفاظا على النسق العام للدراسة، باعتبار أن الدراسة تبحث مستوى العلاقة بين المتغيرين.

تشابهت نتائج الدراسة بما يتعلق بعدم وجود فوارق بين المعلمين بدرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، مع الدراسات السابقة (عبد الاله،2006) (العوفي،2003) (عبد الله،2002) (Amity ,et al,2005) (Jaskyte, 2004) ( Camps& Rodriguez, 2011).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بيّنت الدراسة أنه يوجد توافق بين المعلمين في تقدير مدرائهم لنمط القيادة التحويلية، بإختلاف أعمارهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وتخصصهم التعليمي، ولمستوى دراستهم لعلم الإدارة أو لنوع المهام الإدارية التي يشغلونها في المدرسة.

باستثناء متغير الجنس الذي أظهر فروقا كانت لصالح المعلمين الذكور، وضع له الباحث تفسيرا من خلال الدراسات التي أجراها هوفستد (Hofestede, 1980) حول ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية اعتماداً على مجموعة من المعايير التي تضبط المنظومة القيمية وتشكل ثقافتها التنظيمية،جاء ذكرها في فصل الأدب النظري.

فالمؤسسات العربية وبضمنها المدارس العربية الثانوية لا زالت تتسم بالذكورية مقابل الأنثوية ويبرز ذلك بغياب الإناث عن أشغال أدوار أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا، ففي المدارس التي أجري عليها البحث كان جميع مدرائها من الذكور، وكذلك المواقع الأدارية العليا.

ويؤكد الرشيد في دراسته التي بحث فيها السمات العامة للإدارة العربية في الأردن فوضحت الدراسة أن هناك ملامح رئيسية للإدارة والتنظيم العربي، منها محدودية دور المرأة المديرة في المنظمة العربية، حيث تقتصر أدوار المرأة على المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في حيث تغيب عن أدوار المدير التنفيذي (AlRasheed, 1994).

كذلك أظهرت النتائج وجود توافق بين المعلمين في درجة تقديرهم للقيم السائدة في مدارسهم، باختلاف جنسهم وأعمارهم وخبراتهم وتخصصهم التعليمي، ومستوى دراستهم لعلم الإدارة أو لنوع المهام الإدارية التي يشغلونها في المدرسة، بما يتشابه مع الدراسات السابقة (الطحاني،2010) (العتيبي،2010) (العبادلة،2003) (دواغرة،2010).



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

واقتصرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي(المستوى التعليمي) تعزى لصالح ذوي الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراة)، ويبدو أن لاختلاف التراكم المعرفي علاقة في تقدير القيم والالتزام بها، ولم يجد الباحث الدراسات المباشرة التي تبحث هذه العلاقة، إلا أن هناك بعض الدراسات التي تشير إليها فقد وجد مصطفى في دراسته علاقة طردية بين المستوى التعليمي وقيمة الإبداع (Mustafa 2005)، كما وجد سعدات علاقة بين المستوى التعليمي وامتثال القيم الاجتماعية تعزى للمستوى الأعلى (سعدات،2001).

يرى الباحث أن التوافق الكبير للمعلمين حول نمط القيادة وتوافقهم في القيم التنظيمية السائدة يعكس حالة من القيادة التي تساهم بتحقيق التوازن بين المعلمين باختلاف صفاتهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية، وتستطيع القيادة التحويلية تشكيل هوية تنظيمية واضحة تساهم في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها.

فالعلاقة بين القيادة التحويلية وأفراد المنظمة تساهم بالتزام القيم المشتركة، مما يؤدي إلى ترابط المنظومة القيمية ما بين القائد وأفراد المنظمة، لذلك فإن ترابط المنظومة القيمية ما بين القائد والتابع هي من بين المواصفات الأكثر أهمية للقيادة التحويلية (Burns,1978)

ويعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة، يساهم التوافق بين القيم الشخصية للأفراد مع القيم التنظيمية لمكان عملهم، بتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة، التي تؤثر تأثيراً ايجابياً على نجاح العمل الإداري داخل هذه المؤسسات (الزهراني،2010).

يعتقد (Fredman) (2006) أن الأبحاث التجريبية التي قام بها خلال دراسته حول مقياس القيم التنظيمية في المدارس قد كشفت تعارضا بين يعض القيم التنظيمية وأن هناك علاقة سلبية بين بعض القيم كقيمتي الإمتثال والإستقلالية وقيمتي المحافظة والتجديد.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويرى الباحث أن العلاقة بين القيّم داخل المنظمات ترتبط بنظرة المجتمع للقيم السائدة فيها، وإلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار.

فإن المنظمات ترتبط بالإطار المجتمعي الأوسع والمعقد، ولذا لا يبدو غريباً أن تتشكل المنظمات طبقاً لإختلاف القيم السائدة في المجتمع، مما يعطيها درجة من الإختلاف تميّزها عن غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر، وهذا ما يفسر لنا اختلاف شكل وطريقة أداء المنظمات من مجتمع إلى آخر وفي نفس المجتمع من وقت لآخر(عبد الله، 2002)

وقد وجد الباحث انه كان من المناسب قياس الصفات الشخصية التنظيمية للمعلمين وللمدراء لفحص مدى توافقها مع النسق القيمي المتوازن داخل المنظمات التي تم بحثها.

رغم أن الدراسة بحثت في تقدير المعلمين للقيم التنظيمية السائدة في المدارس، ولم تبحث قيمهم الشخصية، إلا انه يمكن الادعاء أن تقديرهم المرتفع لدرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلة مؤشر بأن ثمة توافق بين المنظومات القيمة الثلاث للقادة صناع القيم التنظيمية وللمعلمين وللقيم المدرسية إضافة لمزاولتهم العمل سنوات عديدة، هذا التوافق لا بد أن يلقي بظلاله على الرضا الوظيفي والإنتاجية وتحسين الأداء، ولا بدّ ان تتوافق القيم الشخصية مع منظومة قيم العمل بالحد الأدنى، ليتمكن الفرد من مزاولة عمله، (الرشيد، 2000).

فقد أكدت الدراسات أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات التي يعملون بها، وكلما ازدادت درجة التوافق بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، ارتفعت حافزيتهم وازدادت فاعلية المنظمة وكفاءتها، وأن التوافق بين قيم الأفراد والمنظمة، سيمنع الصراع الذي يؤثر على فعاليتهما (الزهراني،2010).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقد قام الباحث خلال مناقشة النتائج بفحص العلاقة بين القيم التنظيمية فتبين انّ لجميعها علاقة موجبة مع اختلاف في قوتها، هذه العلاقة الموجبة بين القيم تتوافق مع المناخ التنظيمي المتوافق والمتوازن مع باقي العناصر التي تم بحثهاويظهر في الجدول التالي العلاقات بين القيم التنظيمية بحسب تقدير المعلمين:

| | | التجديد | الانجاز | المحافظة | الامتثال | الالتزام | الرفاهية | الاستقلالية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التجديد | Pearson Correlation | 1 | .713(**) | .217(**) | .526(**) | .619(**) | .689(**) | .445(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| الانجاز | Pearson Correlation | .713(**) | 1 | .303(**) | .623(**) | .724(**) | .753(**) | .468(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| المحافظة | Pearson Correlation | .217(**) | .303(**) | 1 | .307(**) | .279(**) | .405(**) | .501(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| الامتثال | Pearson Correlation | .526(**) | .623(**) | .307(**) | 1 | .744(**) | .730(**) | .440(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| التزام | Pearson Correlation | .619(**) | .724(**) | .279(**) | .744(**) | 1 | .790(**) | .557(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| الرفاهية | Pearson Correlation | .689(**) | .753(**) | .405(**) | .730(**) | .790(**) | 1 | .638(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| الاستقلالية | Pearson Correlation | .445(**) | .468(**) | .501(**) | .440(**) | .557(**) | .638(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

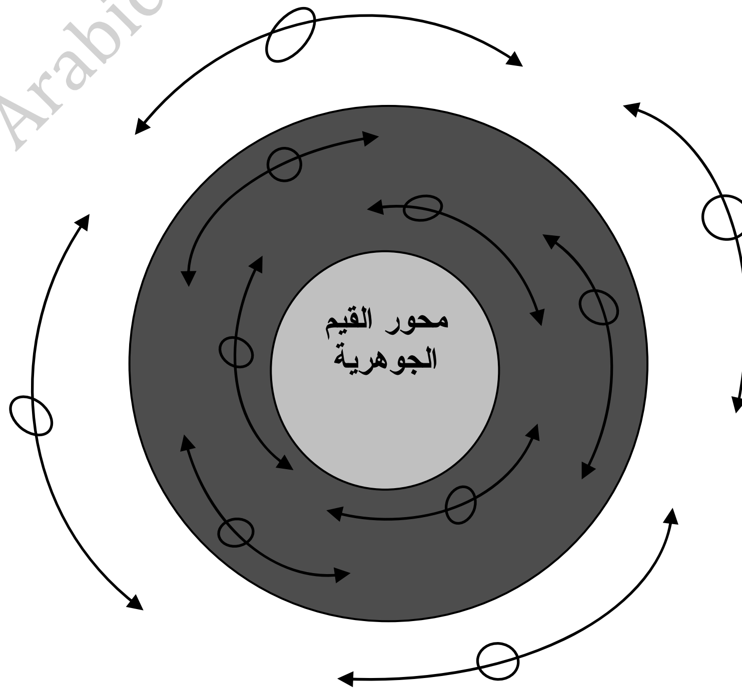
© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يـذكر مجادلـة ان هنـاك أكثـر مـن تـصنيف للثقافـة التنظيميـة، منهـا تـصنيف (DetertS&Schroeder) (2000) المذكور في (مجادلة،2009)، حيث قام بتصنيفها للثقافة التنظيمية القوية، والثقافة التنظيمية الضعيفة، وللمعيار في تصنيفه عاملين ، أولاهما شدّة التزام أفراد المنظمة بقيمها ومدى تمسكهم بها المتمثلة بدرجة ممارستهم لهذه القيم، والآخرة في مدى انتشار هذه القيم بين أفراد المنظمة .

يتبين من خلال نتائج البحث أن المشاركين قد أشاروا لدرجة تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة لقوة القيم جميعها، كما بينت النتائج حضور العامل الآخر بإنتشار القيم بين المشاركين بدرجة متقاربة فلم تكن هناك فروق بمستوى تقدير المشاركين للقيم السائدة بمدارسهم وقد برز من بينهم ذوي الدراسات العليا الذين زاد تقديرهم لدرجة القيم التنظيمية السائدة فيها.

## نموذج مقترح للباحث، نموذج البنان، لتكامل القيم وتوازنها

الرسم التوضيحي لنموذج البنان لتكامل القيم وتوازنها.




© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يظهر في الرسم التوضيحي ما يلي:

- محور القيم الجوهرية وهي القيم التي تشكل فلسفة المؤسسة عند نشأتها وتنمو معها ، فالقيم الجوهرية للمؤسسات الخدماتية تختلف عن القيم الجوهرية للشركات او الجمعيات الخيرية، كما أن القيم الجوهرية تختلف على صعيد المجتمعات والأفراد .
- نجد في المحور الثاني مجموعة من القيم التي تتنافس فيما بينها لبلوغ المحور الأول ، ونجد أن القيم تنتصف المحاور ، لكن الظروف تلزم المؤسسات أحيانا أن ترفع درجة إعتدال القيمة أو تخفضها.
- ونجد أن هناك مجموعة من القيم تدور في فلك المؤسسة، لعلّ المؤسسة تحتاجها فيما بعد بسب إحتياجات المؤسسة أو بسبب الحاجة الشخصية لأفراد المؤسسة لها.

**تصورات الباحث حول النموذج:**

- يحاول الباحث أن يضع تصورا أساسيا لنموذج البنان لتكامل القيم وتوازنها، وأن يعرض علاقة القيم فيما بينها وعلاقتها مع المؤسسة التي تتبناها، أفرادا او جماعات أو منظمات، من خلال خصائص القيم فيها، المكوّن الأساس لثقافتها التنظيمية التي تشكل هويّة المؤسسة وملامحها، لتكسوها بصمةً خاصّة بها تتميّز بها عن غيرها من المؤسسات ، كبصمة بنان اليد.
- للقيمة أكثر من مدلول بحسب معاجم اللغة العربية (الوسيط،الرائد،الغني،كلمات القرآن) أهمها المستقيمة المعتدلة، تبيّن درجة الأهميّة النسبيّة وتبيّن الحقّ من الباطل ، والقيمة شَأْنٌ رَفِيعٌ ثمينٌ ، مَكَانَةٌ مُهِمَّةٌ ، وما لَهُ ثباتٌ ودوامٌ على الأمر.
- إستخدم الباحث مفهوم البنان صفة لهذا النموذج لما للبنان تشابه مع شكل النموذج المقترح وبعض خصائصها ، فالبنان هو نهاية الإصبع وقد قال الله تعالى: ( أيحسب



© Arabic Digital Library- Yarmouk University

الإنسان ألن نجمع عظامه * بلى قادرين على أن نسوي بنانه ) (القيامة:3-4) ، والبنان تحمل إعجازا علميا هو بصمة الإصبع ،وقد توصل العلم إلى سر البصمة في القرن التاسع عشر، وبيّن أن البصمة تتكون من خطوط بارزة ملتوية وتفرعّعة ، لتأخذ في النهاية شكلاً مميزاً لكل شخص يختلف به عن بقيّة بني البشر.

من خلال ما تقدم فإن النموذج يعرض ما يلي:

- للقيم وزن وقيمة وشأن رفيع، وعليه لا يمكن أن يكون للقيمة مفهوم سلبي كما جاء في بعض الدراسات التي صنفت القيم للإيجابية والسلبية.
- للقيم مفهومان: المفهوم الجوهري، المكتنز بفضائل ورغبات محمودة، والمفهوم الإجرائي، بكونها تمثلا معيارا لدرجة المقبول للمؤسسة (أفرادا او جماعات)
- تصنيفات القيم في أصلها واحدة فالقيم الشخصية والقيم التنظيمية وقيم المجتمعات لها قواسم مشتركة، فقيمة التجديد مثلا تتفق في مآلاتها في المستويات الثلاث، الشخصية والتنظيمية والمجتمعية.
- بحسب شفارتز فالقيمة تقع على محور تتقابل فيه مع قيمة أخرى تتعارض معه كقيمة التجديد ويقابلها قيمة المحافظة.

ويرى الباحث أن القيمة تنتصف محورا تقع على أطرافه صفتان سلبيتان (لا نطلق عليهما قيما) ، بما يتشابه مع تعريف أفلاطون أن الفضيلة هي قيمة بين رذيلتين، فقيمة التجديد تنتصف محورا على قطبيه تقع النمطية والتقليد الأعمى، مثلما أن قيمة الكرم تقع بين البخل والإسراف،بما يتفق مع معنى القيمة في الإعتدال.

- بحسب شفارتز وفريدمان فان القيم تتصارع فيما بينها وأن العلاقة التي تسود بين بعض القيم هي العلاقة السلبية كقيمتي الإمتثال والإستقلالية، والإنجاز والرفاهية، ويرى الباحث

أن القيم تتوافق فيما بينها وتتكامل بوجود قيادة تحويلية متوازنة، فالمؤسسة أفرادا ومجموعات بمقدورها أن تستوعب القيم المختلفة والتي قد تبدو متنازعة كقيمتي المحافظة والتجديد، فلكل قيمة دورها ووظيفتها، فقيمة المحافظة تساهم بالإستقرار وقيمة التجديد تبعث الأمل والتجدد، وكلاهما مطلوب لفاعلية المؤسسات.

- تقع القيمة في منتصف المحور عادة، بين درجتي الرابعة والسادسة في محور يشمل عشر درجات، وقد تكون القيمة بدرجة أعلى أو أقل بحسب إحتياجات المؤسسة والظرف التي تمر به، فقيمة الإلتزام بالوقت تقع على محور بين التسيب والإنضباط المرتفع (المبالغ به) وفيه يلتزم أفراد المنظمة بالوقت لدرجة كاملة يمتنعون بسببها عن القيام بواجبات ومهام في أوقات غير إعتيادية.
- تختلف المجتمعات والمنظمات من تقدير القيمة، ففي حين تكون قيمة الإلتزام بالوقت هامة وعلى درجة عالية جدا في محورها (9) فإن قيمة الإلتزام بالوقت تكون بدرجة (3) في بعض منظمات البرمجة والألكترونيات التي تمنح أفرادها العمل وفق ما يتفق معهم.
- تحتاج المؤسسات لمجموعة القيم وتكون درجتها معتدلة، وهناك حالات وظروف تمر بها المؤسسة ترتفع فيها القيمة عن مستواها المعتدل، على حساب قيمة أخرى، فحين تمر المؤسسة بحالات طارئة فإنها بحاجة لقيمة المحافظة أكثر من قيمة التجديد مثلا.
- هناك قيم جوهرية تتفق للمؤسسة تلازمها في أغلب مراحلها وهناك من القيم التي تتبادل فيما بينها في المحاور الثانية والثالثة ، وهناك قيم بعيدة عن ثقافة المؤسسة، يمكن للمنظمة أن تتبناها عندما تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها ومبناها الإداري أو تجري تعديلا في رؤيتها.
- تشكّل القيم القوّة الدافعة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، تعطيها بصمة خاصّة بها تختلف من خلالها عن غيرها، مثلما بصمة البنان.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- القيادة التحويلية المتوازنة تستطيع أن تحقق نموذج التكامل والإعتدال بين القيم، وللقيادة المتوازنة دور في تحقيق التوافق القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وبإستطاعتها أن تحقق التوازن بين إحتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة وضوابط المجتمع وتوقعات المسؤولين عنهم.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تشجيع مدراء المدارس على مواصلة التحلّي بخصائص القيادة التحويلية لما له اثر ايجابي على توفير حالة من الإعتدال والتوازن بين القيم التنظيمية في المؤسسات التربوية.
- تشجيع المؤسسات التربوية وكافة المؤسسات، حذو مبادرة المسؤولين بجهاز التعليم فيما يخصّ لائحة الشروط للقبول كمدير مدرسة أهمّها الدبلوم العالي في القيادة التربوية.
- تشجيع المؤسسات التربوية بناء رؤية مدرسية واضحة والإعلان المستمر لقيم المدرسة في كل مناسبة وفرصة ممكنة بهدف تذويتها.
- الإهتمام بقيم المعلمين الشخصية وإحتياجاتهم عند بناء المنظومة القيمية المدرسية، ليتحقق التوافق بين المنظومتين، لما في ذلك دفع لمسيرة التربية والتعليم.
- العمل على إستقطاب المعلمين الذين تتماهى قيمهم مع القيم المدرسية، وإجراء حوار دائم مع المعلمين لتحقيق التوافق.
- العمل على دمج المعلمات في الوظائف الإدارية العليا.
- منح الفرص وتذليل العقبات أمام المعلمين لمواصلة الدراسة للألقاب العليا.
- الإستفادة من أساليب القيادة الأخرى كالقيادة التبادلية، والقيادة التدريسية التي تمنح إهتماما لمخرجات عملية التعليم الأساسية.
- الإستفادة من القيادة التشاركية كأسلوب فرق العمل، حيث تمنح المعلم مناعة خشية ذوبان شخص المعلم في شخص مديره بسبب جاذبية القيادة التحويلية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أنماط القيادة التربوية السائدة، وأثرها على متغيرات أخرى؛ لما لذلك الموضوع من أهمية كبيرة في التأثير على العاملين والعمل بمختلف مجالاته.
- يزخر موروثنا الإسلامي والعربي بالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، لذا توصي الدراسة بالاستفادة من هذه الخصوصية لإثراء مدارسنا ومؤسساتنا التربوية.
- إجراء دراسات إرتباطيه بين ممارسة القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بمشاركة متغيّرات أخرى كالرضا الوظيفي والإبداع والالتزام الوظيفي وغيرها من المعايير الإدارية.
- إجراء دراسات تحليلية في البحث الكيفي تناقش بعمق الارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام بالقيم التنظيمية.
- إجراء أبحاث تناقش الفوارق بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وآثارها على الالتزام بالقيم التنظيمية.
- دعوة الباحثين لإجراء أبحاث جماعية من خلال فريق عمل.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

# قائمة المراجع

## المراجع العربية:


أبو النصر، مدحت (2009). **قادة المستقبل – القيادة المتميزة الجديدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

أبو زيادة، عمر. (2010). **الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد ودورها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو سعد، إسماعيل. (2011). **التعليم العربي في اسرائيل وسياسة السيطرة:** واقع التعليم في النقب.

أبو عايد، محمود احمد. (2006). **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**،عمان: دار الامل للنشر والتوزيع.

أبو عصبة، خالد. (2006). **جهاز التعليم في إسرائيل: البنية، المضامين، التيارات، وأساليب العمل.** إصدار: مدار–المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية. رام الله.

آل سعود، منصور. (2003). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية:** دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ."رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

أمارة، محمد. (2010).**المنظومة القيمية والحاجات البداغوغية في التعليم العربي.** موقع إنترنت عرب 48.


© Arabic Digital Library Yarmouk University

أمارة، محمد ومصطفى كبها. (2005). **هوية وانتماء: مشروع المصطلحات الأساسية للطلاب العرب.** تحرير رمزي حكيم. طمرة: جمعية ابن خلدون للبحث والتطوير، ومركز مكافحة العنصرية، بالتعاون مع مؤسسة التعاون

بطاينة، منى. (2003). **تصورات مديري المدارس الأساسية للدور القيادي للمدير في ضوء متغيرات العصر**. رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الترتوري، محمد والقضاة، محمد. (2006). **المعلم الجديد دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة.** عمان: دار حامد.

الجارودي، ماجدة. (2007). **إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية :**برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

جبارين، حسن.(2005). الحقوق الجماعية والمصالحة في بناء الدستور الحالة الإسرائيلية. **مجلة عدالة الألكترونية**،العدد 12.

الجلاد، ماجد زكي. (2005). **تعلم القيم وتعليمها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

الجميلي، مطر. (2008). **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية** ."رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الحاج، ماجد (2006) . **تعليم الفلسطيني في إسرائيل بين الضبط وثقافة الصمت**. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

الحريري،رافدة. (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

حريم، حسين.(2006) **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة،** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد. (2006). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس،** عمان: دار الحامد.

الحنيطة، خالد. (2003). القيم **التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض،** "رسالة ماجستير غير منشورة"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الحنيطي، محمد.(2003). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، دراسة ميدانية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية،** الجامعة الأردنية، 30(2)،41 – 398.

الخزاعلة، عبدالله.(2009). **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية،** عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

خلف، محمد. (2010). **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،** غزّة، فلسطين.

دواغرة، مصطفى. (2010). **درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعديهم في محافظة إربد وعلاقتها بأداء المساعدين لمهامهم من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الرشيد، حمد.(2000). بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلاب كلية التربية بجامعة الكويت، دراسة ميدانية، **المجلة التربوية،**14(56)،15 – 63.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

رشيد، مازن فارس. (2003). **الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته،** مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.

رواشدة، صالح. (1992). **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال من الأردن من وجهة نظر العاملين معهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزهراني، عبدالله.(2009) **نموذج مقترح للتوفيق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية دراسة تحليلية،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

سعدان، محمد. (2001). **القيم الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في دراسات الطفولة،** معهد الدراسات العليا للطفولة – جامعة عين شمس.

سميرات، سمر.(2011). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

الصرايرة، خالد (2005). **التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي.** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.

الطعاني، حسن.(2010). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة. **مجلة جامعة دمشق،** 26(1+2)، 497-524.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

العازمي، محمد. (2006). **القيادة و التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.

العبادله، عبد الرحمن فالح.(2003). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.

عبد الإله، سمير. (2006). **واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**

عبدالله، نجلاء.(2002). **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالاداء الوظيفي**، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 11(22)، 235 – 248.

عبيدات. أحمد محمد نايف. (1982). **القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الأردن وموقع القيم الإسلامية منها.**

العتوم، فايز. (2004). **ثقافة المدرسة وعلاقتها بقيم الطلبة وتحصيلهم الدراسي: دراسة مقارنة لأنموذجي مدارس الثقافة العسكرية والمدارس العامة الثانوية في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العربية، عمّان، الأردن.

العتيبي، صبحي جبر. (2005). **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العتيبي، مشاعل.(2009). **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 13 – 16، تشرين الثاني.

العتيبي، منصور. (2010). **القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، جلة علوم إنسانية: العدد 45.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

العجمي، محمد.(2008). **القيادة التربوية.** الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

العدس، وآخرون. (2002). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض. دار أسامة للنشر.

عطوي، جودت.(2004). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمري، مشهور بن ناصر. (2004). **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العوفي، محمد. (2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، "رسالة ماجستير غير منشورة"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

عياصرة، علي أحمد ، وحجازين، هشام ، "**القرارات القيادية في الإدارة التربوية**"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

عياصرة، علي. (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، رسالة ماجستير منشورة، عمان.

عيسى، سناء. (2008). **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.** "رسالة ماجستير غير منشورة"، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة..

الغامدي، سعيد.(2001). **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.


© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الغامدي، عبد العزيز.(2005). **القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانسيس ودكوك،رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الفار، شهناز.(2011). **بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

فرانسيس، ديف وودكوك، مايك.(1995). **القيم التنظيمية**،(عبد الرحمن هيجان، مترجم)، السعودية: الإدارة العامة للبحوث.

الفرح، وجيه.(2009). **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القيسي، هناء. (2010). **الإدارة التربوية**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مجادلة، سمير. (2009). **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها**. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مددين، سحر. (2012). **درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية**. رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى.

مصطفى، مهند (2006). **التعليم العالي لدى الفلسطينيين في إسرائيل**. ام الفحم: جمعية اقرأ.

المعشني، سعيد. (2002). **درجة تطبيق اللامركزية في إدارة مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان**. رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

مندل، مارك ج وجوردان، وليام.(1981م). **قيم الموظفين في مجتمع متغير**، (محمد حسنين، مترجم)،عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

النصير، يوسف.(2010). **واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة وعلاقتها بإدارة التغير**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

نورث هاوس، بيترج (2006). **القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)**، ترجمة صلاح المعيوف، الرياض.

الهواري، سيد (2005). **القائد التحويلي**، دار النشر: مكتبة عين شمس، القاهرة.

الهواري، سيد.(1996). **ما بعد المدير العام؟ القائد التحويلي**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

هيجان، عبد الرحمن.(1998).**الولاء التنظيمي للمدير السعودي**،الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## المراجع الأجنبية:

Aksu, A; Balci,(2009). OrganizationalC commitment and Transformational Leadership in High Schools. **Journal of New Sciences Academy** 4 و 1480 – 1768 (4).

Al Rasheed, A. (1994). **Bank Managers in Jordan: A Study of Motivation, Job Satisfaction and Comparative Organizational Practices**. Unpublished PHD Thesis, University of Kent At Canterbury, UK.

Amity Mayan; Popper ,Micah ; Lipshitz , Raanan,(2005).Leadership Styles and Organizational Learning in Community Clinics**. Learning Organization ,** 12 (1), 57-70.

Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000). Transformational and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. **Organization Development Journal**, Vol. 21 No. 3.

Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, 17 (1), 112-122.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003).Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207–218.

Begley, P. T., (1994). School Leadership: A Profile Document. Retrived from **www.oise.utoronto.ca/~vsvede.**

Boper, Meja ( 1994). **Between Management and Leadership**. Tel Aviv University Ramot Journal.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Camps , J ;Rodriguez , H.(2011). Transformational Leadership, Learning, and Employability Effects on performance among Faculty Members. **Personnel Review,** 1(4), 423-442.

Chatman, J. A., and Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. **California Management Review**, 45 (4), 20—34.

Chen, Ch.i V & Kao, R. H.(2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College. **Social Indicators Research**, 107 (1), 149-169.

Clarke, S. (1999). Perceptions of Organizational Safety: Implications for the Development of Safety Culture. **Journal of Organizational Behavior**, 20, 185-198.

Cohen, A & Caspary, L.(2011). Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change: Israeli Teachers' Approach to an Optional Educational Reform. **Journal of Business & Psychology**, 26 (3), 385-396.

Conger, J. A., and Kanungo, R. N, (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. **Academy of Management Review**, 12, 637—647.

Cuban, L., (1988). **The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools**. Albany, NY: State University of New York Press.

Denison, D. R, (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: Wiley.

Elisabeth, M. (2006). **Chinese Urban Micro-Business Owner Manger Values & Perspectives on International Development** .USA.

Enz, C.A.(1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power**. Administrative Science Quarterly**,33(3),248 – 304.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Farahani, M & Taghadosi, M & Behboudi, M.(2011). An Exploration of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. **International Business Research**, 4(4), 211-271.

Fitzgerald, Susan, Schutte, Nicola S.(2010). Increasing Transformational Leadership through Enhancing Self-Efficacy. **Journal of Management Development,** 29 ( 5), 495-505.

Fredman, Yetshaq & Barakat, Almouj. **Education and management journal** vol25 p 7-39.

Fredman, Yetshaq & Barakat, Almouj ( 2006). **School Organizational Values**, Hanaryaet Institution, Jerusalem.

Goodall, R. & Brown. (2002). **Understanding Teacher Stress Action in Teacher Education**. New York: Publishing Company.

Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance. **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.

Hackett, P. & Hortman, J. (2008). The Relationship of Emotional Competencies to Transformational Leadership: Using a Corporate Model to Assess the Dispositions of Educational Leaders. **Journal of Educational Research & Policy Studies**, 8, (1), 92 – 111.

Hant, S. & Morgan, R. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitment or Key Mediating Construct. **Academy of Management Journal**, 37( 6), 1568-1587.

Hen, ( 1995). **Towards a 21st Centaury Education**. Tel Aviv. Ramot Journal.

Hofstede, G. (1980). **Culture`s Consequences: International Differences in Work–Related Values.** Beverly Hills, CA: Sage.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

Hofstede, G., & Bond, M. (1988,). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. **Organizational Dynamics**, 14, 5-39.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 2nd Ed, New York: McGraw-Hill.

Howell, J. M. and Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. **Journal of Applied Psychology,** 78, 891-902.

Howell, J.M. & Hall-Merenda, K.E. (1999). The Ties That Bind: Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. **Journal of Applied Psychology**, 84 (5), 680-694.

Jaskyte , Kristina, (2004).Transformational Leadership, Organizational Culture , and Innovativeness in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, 1(15), 2.

Kahai, S., Sosik, J., & Avolio, B. (2003). Effects of Leadership Style, Anonymity and Rewards on Creativity - Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context. **The Leadership Quarterly**, 14(4-5), 499-524.

Kluckhohn, C, (1951). **The Study of Culture**. In D. Lermer & H. D. Lasswell (Eds.), The policy sciences (pp. 86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.

Kluckhohn, C. (1952). **Values and Value Orientations in the Theory of Action**. In T. Parson & E. Shils (Eds.), Toward a General Theory of Action. Cambridge, MA: Harvard University Press, PP. 338-433.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Kroeber. A, L., & Parsons, T. (1958). The Concepts of Culture and of Social System. **American Sociological Review**, 23, 582-583.

Kuchinke, K.P. (1999). Leadership and Culture: Work- Related Values and Leadership Styles among one Company's U.S. and German Telecommunication Employees. **Human Resource Development Quarterly**, 10(2), 135-154.

Layton, J (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal, **DAI**- A64/10,.3553- 3567.

Leithwood, Jantzi, D. and Steinbach ( 1999). **Changing Leadership for Changing Times**. Buckingham, Open University Press.

Leithwood, K. & Jantzi, D.(1990):**Transformational Leadership :How Principle Can Help Reform School Cultures speeches**. Meeting Paper, Eric ED 323622, P49.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D.( 2006). **Seven Strong Claims about Successful School Leadership**. Nottingham, NCSL & DfES.

MacTavish, M. & Kolb, J. (2008). **An Examination of the Dynamics of Organizational Culture and Values-Based Leader Identities and Behaviors: One Company's Experience**. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24,8).

Masalha, Nur; Said, Edward, W. (2005). **Catastrophe Remembered: Palestine, Israel and the Internal Refugees**. Essays in Memory of Edward W. Said (1935-2003). Zed Books

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Maslow, A.M. (1943). A Theory of Motivation. **Psychological Review**, 50, 370-396.

Mccoll - Kennedy, J., Anderson, R. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. **The Leadership Quarterly**, 13(5), 545-559.

Mullins, L.J.-(2002). **Management and Organizational Behavior**. Prentice Hall.

Mustafa, M. (2005). Factors Affecting Organizational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organizations: An Empirical Investigation. **Journal of Management Developments**

Palomino, J . & Espinoza, J. & López. R.M. (2012).Valorous Organizacionales en las Mipymes. (Spanish). **Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)**, 5 (2), 29-41.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, 1,107-142.

Posner, B. Z. and W. H. Schmidt (1992). 'Values and the American Manager: An Updated. **California Management Review**, 80-94.

Redding, S, Gordan, (1990). **The Spirit of Chinese Capitalism**. Walter de Gruyter, New York.

Rokeach, M. (1973). **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press.

Ross, J.A & Gray, P.(2006). Transformation Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy. **School Effectiveness and School Improvement.** 17 ( 2), 179-199.

Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. San Francisco: Jossey–Bass.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Schneider, Sherry K. George, Winnette M. (2011). Servant Leadership versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations, **Leadership & Organization Development Journal**, 32 ( 1), 60-77..

Schwartz, S. H. (1992). **Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances in Empirical Tests in 20 Countries**. In M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp. 1-65). New York: Academic Press.

Smith, M. (1963). **Personal Values in the Study of Lives**. In R. W. White (Ed.), The study of lives (Ch. 4). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stackman, R. W., Finder, C. C., & Connor, P. E. (2000). **Values Lost: Redirecting Research on Values in the Workplace**. In "N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture & Climate (pp. 37-54). Thousand Oaks, CA: Sage.

Veinhardt, J & Gulbovaite, E.(2012). Asmeniniu ir Organizaciniu Vertybiu Kongruencija: Perceptions Aspectual. **Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development**, 30 (1),213-221.

Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization** (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans). New York: The Free Press.

Yukl, H. & leithwood, K. & Jantzi, D.(2002).The Effects of Transformational Leadership on Teacher Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of educational administration**, 40 (4), 368-389.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# ملحق (1)

## الإستبانة بصورتها الأولية

**حضرة المعلم/ة المحترم/ة:-**

يقوم الباحث بدراسة عنوانها يقوم الباحث بدراسة عنوانها " **القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية بالمدارس العربية الثانوية في الداخل الفلسطيني**"

يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإستجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، **علما بان جميع إجاباتك سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط** ،

**شاكرين لكم حسن تعاونكم.**

## أولا: تفاصيل عن معبئ الاستمارة

- **الجنس:** ( ) ذكر ( ) أنثى
- **العمر:** ( ) 25 سنة فاقل ( )حتى 35 سنة ( ) اكبر من 45 سنة
- **المؤهل العلمي:** ( ) اللقب الاول ( ) دراسات عليا
- **التخصص التعليمي في الدراسات:** ( )الانسانية ( )الاجتماعية ( ) التطبيقية والعلوم
- **سنوات الخدمة :** ( ) خمس سنوات أو اقل ( ) حتى 10 سنوات

  ( ) حتى 15 سنة ( ) أكثر من 15 ( ) أكثر من عشرين سنة
- ما هي مدة **اسبقيتك الاجمالية** بسلك التعليم ------------------ سنوات.
- ما هي مدة **اسبقيتك بمدرستك** الحالية------------------ سنوات.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**ثانيا : الى اي مدى يعتبرون هذه المفاهيم والسلوكيات مهمة في مدرستكم، حسب تقديرك .**
**ضع إشارة ( X ) في المكان المناسب.**

| الرقم | الفقرات | غير مهمة اطلاقا | غير مهمة | متوسطة الاهمية | مهمة | مهمة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم المدرسة على تطويير وتبني طرقا جديدة للتعليم في المدرسة. | | | | | |
| 2 | بمدرستنا يشجعون التغيير والتجدد ، وهي سلوكيات ملحوظة *بالمدرسة*. | | | | | |
| 3 | ادارة مدرستنا تشجع المعلمين على ايجاد تحديات جديدة بعملية التعليم وبالتربية. | | | | | |
| 4 | بمدرستنا يشجعون الابداع والمبادرات النابعة من الطاقم، ويساعدون بتحقيقها. | | | | | |
| 5 | بمدرستنا يشجعون المعلمين على ايجاد طرق جديدة لحل المشاكل بعملهم. | | | | | |
| 6 | بمدرستنا ينفذون طرقا ونظريات جديدة للادارة وللعمل. | | | | | |
| 7 | بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف المؤسسات التربوية بتميز مدرستنا. | | | | | |
| 8 | بمدرستنا يقومون بأعمال متعددة ومتميزة بهدف اكسابها مكانة هامة ومحترمة داخل البيئة الاجتماعية والتربوية. | | | | | |
| 9 | بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف الاهالي والمجتمع بمكانة المدرسة الهامة. | | | | | |
| 10 | بمدرستنا يعملون لتحقيق المعايير العالية للتحصيل العلمي والحفاظ عليها. | | | | | |
| 11 | بمدرستنا يطلبون من الطلاب الحرص على تنفيذ المهام الملقاة عليهم ،وتحقيق الانجازات المرتفعة | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | غير مهمة اطلاقا | غير مهمة | متوسطة الاهمية | مهمة | مهمة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | بمدرستنا يشجعون الموهوبين ذوي القدرات العالية والمتميزة بالتعليم. | | | | | |
| 13 | بمدرستنا يشجعون الطلاب لتحقيق انجازات متميزة وعلى وجه الخصوص في دراستهم. | | | | | |
| 14 | بمدرستنا يحرصون على صفوف منضبطة تحافظ كما يجب على معايير المدرسة وقوانينها . | | | | | |
| 15 | ادارة المدرسة تجري تغذية مرتدة (تقييم) حول أعمال المعلمين وانجازاتهم . | | | | | |
| 16 | بمدرستنا يجرون متابعة مستمرة متواصلة لنتائج تحصيل الطلاب وتقدمهم. | | | | | |
| 17 | طاقم مدرستنا يبدي التزاما كاملا بالبرامج وبطرق العمل ووسائل التعليم المعروفة. | | | | | |
| 18 | طاقم مدرستنا يمتنع عن تنفيذ طرق عمل وتعليم جديدة تغير الوضع القائم. | | | | | |
| 19 | ادارة مدرستنا تحرص الا تكون من اوائل من ينفذون مناهج تعليم مختلفة عن المناهج المعروفة. | | | | | |
| 20 | طاقم مدرستنا يشدد امام طلابه، انه من غير الجدير ان يكون مختلفا او مغايرا عن الاخرين | | | | | |
| 21 | طاقم مدرستنا يعمل على المحافظة على الوضع القائم تعليميا واجتماعيا. | | | | | |
| 22 | ادارة مدرستنا تحرص على تنفيذ انظمة عمل "قديمة وجيدة" معروفة للجميع. | | | | | |
| 23 | ادارة مدرستنا تعمل من اجل ايجاد بيئة مادية لطيفة ومريحة للمعلمين وللطلاب. | | | | | |
| 24 | بمدرستنا يحرصون على التعامل باهتمام ومراعاة تجاه الطلاب ،المعلمين والاهالي وعلى علاقة ودّية. | | | | | |
| 25 | المعلمون يدعمون بعضهم شخصيا ومهنيا. | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | غير مهمة اطلاقا | غير مهمة | متوسطة الاهمية | مهمة | مهمة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | المعلمون يصغون لمشاكل الطلاب الخاصّة . | | | | | |
| 27 | ادارة مدرستنا تقيم اطارا خاصا للمعلمين يمنحهم دعما شخصيا ، اصغاء وتشجيعا. | | | | | |
| 28 | مدرستنا تمنح طلابها دعما ومرافقة شخصية. | | | | | |
| 29 | مدرستنا تعمل بانسجام مع المحيط القريب ،دون محاولة التعالي عليها والتكبر على الأخرين | | | | | |
| 30 | ادارة مدرستنا تلائم برامجها لسياسة وزارة المعارف الرسمية. | | | | | |
| 31 | بمدرستنا يمتنعون عن تنفيذ اعمال يمكن ان تتعارض مع توقعات المحيط القريب والاهالي. | | | | | |
| 32 | بمدرستنا يحرصون على تنفيذ برامج تربوية واجتماعية تتناسب مع موقف جهاز التعليم الرسمي | | | | | |
| 33 | بمدرستنا توجد مطالبة بالمحافظة على النظم والتصرفات المتلائمة مع التقاليد الاجتماعية العامة. | | | | | |
| 34 | مدرستنا تحرص على ان تكون سياستها متلائمة مع التقاليد والتوقعات التي لدى اهالي الطلاب . | | | | | |
| 35 | بمدرستنا هناك مطالبة بالمحافظة المشددة على اجراءات وتصرفات تلائم دستور المدرسة. | | | | | |
| 36 | مدرستنا تحدد مبادئها وتلائمها للمقبول بالمجتمع المحيط بها ولا تقبل ان تخالف. | | | | | |
| 37 | طاقم مدرستنا يحرص على ترتيبات العمل المعروفة والمقبولة على الطلاب والمعلمين معا. | | | | | |
| 38 | طاقم مدرستنا يحرص ان يتصرف الطلاب بشكل يلائم القيم والمقبول بالمجتمع. | | | | | |
| 39 | بمدرستنا مجموعة اجراءات وقوانين على الطالب التصرف حسبها حتى لو لم تتناسب مع رغباته. | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | غير مهمة اطلاقا | غير مهمة | متوسطة الاهمية | مهمة | مهمة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | طاقم مدرستنا يتخذ قرارات تربوية بشكل مستقل. | | | | | |
| 41 | للمعلمين الحق باتخاذ قرارات حول منصياغة وتعديل منهاج التعليم. | | | | | |
| 42 | يسمح لطاقم مدرستنا تطبيق افكار صيغت من قبل معلمي المدرسة بدلا عن افكار خارجية. | | | | | |
| 43 | طاقم مدرستنا يشارك بشكل فعال باختيار برامج التعليم | | | | | |
| 44 | معلمو مدرستنا شركاء بطرح افكار ومبادرات لتطويرهم الفردي ولاستكمالات مهنية. | | | | | |
| 45 | المعلمون احرار ان يتخذوا قرارات وان يحددوا سلم اولويات لاجراء نشاطات باطار ميزانية محدد. | | | | | |
| 46 | طاقم مدرستنا يختار بشكل مستقل برامج التعليم. | | | | | |
| 47 | تعطى الحرية لطاقم مدرستنا بادارة الموارد المخصصة للمدرسة. | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | لا اوافق بشدة | لا اوافق | متوسط الموافقة | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يحوز على احترام الاخرين وثقتهم وإعجابهم به | | | | | |
| 2 | يمتلك رؤية واضحة للمستقبل | | | | | |
| 3 | يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه | | | | | |
| 4 | يتمتع بثقة ذاتية عالية | | | | | |
| 5 | يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به | | | | | |
| 6 | يتجنب استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية | | | | | |
| 7 | صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية | | | | | |
| 8 | حازم في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 9 | يعترف بالأخطاء عند اكتشافها | | | | | |
| 10 | يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة | | | | | |
| 11 | قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة | | | | | |
| 12 | يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى افضل | | | | | |
| 13 | قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس | | | | | |
| 14 | تنسجم أقواله مع أفعاله | | | | | |
| 15 | يسعى الى تحقيق انتاجية في الأداء تفوق المتوقع | | | | | |
| 16 | يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة | | | | | |
| 17 | يفوّض الصلاحيات لتحقيق الاهداف المرجوة | | | | | |
| 18 | يعمل على دعم روح الفريق الواحد | | | | | |
| 19 | يطلع طاقم المدرسة على الاهداف الكلية للمدرسة. | | | | | |
| 20 | يعبر عن تقديره للمعلمين عند ادائهم الجيد للعمل | | | | | |
| 21 | يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المعلمين | | | | | |
| 22 | يراعي الفروق الفردية بين افراد الطاقم | | | | | |
| 23 | يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها | | | | | |
| 24 | يشجع حرية التعبير عن الأفكار ولو تعارضت معه | | | | | |
| 25 | يستمع جيدا لمن يتحدث إليه | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | لا اوافق بشدة | لا اوافق | متوسط الموافقة | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | يشجع المعلمين على التعليم الذاتي المستمر | | | | | |
| 27 | يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين | | | | | |
| 28 | يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير | | | | | |
| 29 | يقوم بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 30 | يزيد من التفاؤل بالمستقبل | | | | | |
| 31 | يثير روح الإبداع والتجديد بين المعلمين | | | | | |
| 32 | يثق في قدرات المعلمين بشكل كبير | | | | | |
| 33 | يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل | | | | | |
| 34 | يحس بمشاعر من حوله | | | | | |
| 35 | ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد | | | | | |

**بوركتم على حسن تفاعلكم**

مع فائق التقدير

ايمن سليمان

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## ملحق (2)

## قائمة المحكّمين

| م. | مكان العمل | الإسم |
|---|---|---|
| 1 | جامعة حيفا | د. مهند مصطفى |
| .2 | اكاديمية القاسمي | د. فارس قبلاوي |
| .3 | جامعة القدس | د. أحمد فريد |
| .4 | قسم الخدمات النفسية/ بلدية أم الفحم | د. محمود كساب |
| .5 | معهد المعلمين العرب بيت بيرل | د. سامي جمال |
| .6 | معهد المعلمين العرب بيت بيرل | د. مروان أبو غزالة |
| .7 | ثانوية خديجة أم الفحم | استاذ خالد صعابنة<br>ترجمة، ماجستير لغة عبرية |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# ملحق (3)

## الإستبانة بصورتها النهائية

**حضرة المعلم/ة المحترم/ة:.**

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " **القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية بالمدارس العربية الثانوية في الداخل الفلسطيني**"

يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإستجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، **علما بان جميع إجاباتك سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط**.

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**ايمن جبارين**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الى اي مدى،حسب تقديرك، يعتبر زملاؤك في المدرسة هذه المفاهيم والسلوكيات مهمّة في مدرستكم.**

**ضع إشارة ( X ) في المكان المناسب.**

| الرقم | الفقرات | غير مهمة اطلاقا | غير مهمة | متوسطة الاهمية | مهمة | مهمة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بمدرستنا يطورون ويتبنون طرقا حديثة بالتدريس. | | | | | |
| 2 | بمدرستنا يشجعون التغيير والتجدد ، وهي سلوكيات ملحوظة *بالمدرسة*. | | | | | |
| 3 | ادارة مدرستنا تشجع المعلمين على ايجاد تحديات جديدة بعملية التعليم وبالتربية. | | | | | |
| 4 | بمدرستنا يشجعون الابداع والمبادرات النابعة من الطاقم، ويساعدون بتحقيقها. | | | | | |
| 5 | بمدرستنا يشجعون المعلمين على ايجاد طرق جديدة لحل المشاكل بعملهم. | | | | | |
| 6 | بمدرستنا ينفذون طرقا ونظريات جديدة للادارة وللعمل. | | | | | |
| 7 | بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف المؤسسات التربوية بتميز مدرستنا. | | | | | |
| 8 | بمدرستنا يقومون بأعمال بهدف اكسابها مكانة هامة ومحترمة داخل البيئة الاجتماعية والتربوية. | | | | | |
| 9 | بمدرستنا يعملون لنيل اعتراف الاهالي والمجتمع بمكانة المدرسة الهامة. | | | | | |
| 10 | بمدرستنا يعملون لتحقيق المعايير العالية للتحصيل العلمي والحفاظ عليها. | | | | | |
| 11 | بمدرستنا يطلبون من الطلاب الحرص على تنفيذ المهام الملقاة عليهم ،وتحقيق الانجازات المرتفعة | | | | | |
| 12 | بمدرستنا يشجعون الامتياز لدى الطلاب الموهوبين ذوي القدرات الكامنة، والمتميزة بالتعليم. | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| مهمة جدا | مهمة | متوسطة الاهمية | غير مهمة | غير مهمة اطلاقا | الفقرات | الرقم |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | بمدرستنا يشجعون الطلاب لتحقيق انجازات متميزة وعلى وجه الخصوص في دراستهم. | 13 |
| | | | | | بمدرستنا يحرصون على صفوف منضبطة تحافظ كما يجب على معايير المدرسة وقوانينها . | 14 |
| | | | | | ادارة المدرسة تجري تغذية مرتدة (تقييم) حول أعمال المعلمين وانجازاتهم . | 15 |
| | | | | | بمدرستنا يجرون متابعة مستمرة متواصلة لنتائج تحصيل الطلاب وتقدمهم. | 16 |
| | | | | | طاقم مدرستنا يبدي التزاما كاملا بالبرامج وبطرق العمل ووسائل التعليم المعروفة. | 17 |
| | | | | | طاقم مدرستنا يمتنع مدى الامكان، عن تنفيذ طرق عمل وتعليم جديدة تغير الوضع القائم. | 18 |
| | | | | | ادارة مدرستنا تحرص الا تكون من اوائل من ينفذون مناهج تعليم جديدة مختلفة عن المناهج المعروفة. | 19 |
| | | | | | طاقم مدرستنا يشدد امام طلابه، انه من غير الجدير ان يكون مختلفا او مغايرا. | 20 |
| | | | | | طاقم مدرستنا يعمل على المحافظة على الوضع القائم تعليميا واجتماعيا. | 21 |
| | | | | | ادارة مدرستنا تحرص على تنفيذ انظمة عمل "قديمة وجيدة" معروفة للجميع. | 22 |
| | | | | | ادارة مدرستنا تعمل من اجل ايجاد بيئة مادية لطيفة ومريحة للمعلمين وللطلاب. | 23 |
| | | | | | بمدرستنا يحرصون على التعامل باهتمام ومراعاة تجاه الطلاب ،المعلمين والاهالي وعلى علاقة ودّية. | 24 |
| | | | | | المعلمون يدعمون بعضهم شخصيا ومهنيا. | 25 |
| | | | | | المعلمون يصغون لمشاكل الطلاب الخاصة والشخصية. | 26 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | غير مهمة اطلاقا | غير مهمة | متوسطة الاهمية | مهمة | مهمة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | ادارة مدرستنا تقيم اطارا خاصا للمعلمين يمنحهم دعما شخصيا ، اصغاء وتشجيعا. | | | | | |
| 28 | مدرستنا تمنح طلابها دعما ومرافقة شخصية. | | | | | |
| 29 | مدرستنا تعمل بانسجام مع المحيط القريب ،دون محاولة التعالي عليها. | | | | | |
| 30 | ادارة مدرستنا تلائم برامجها لسياسة وزارة المعارف الرسمية. | | | | | |
| 31 | بمدرستنا يمتنعون عن تنفيذ اعمال يمكن ان تتعارض مع توقعات المحيط القريب والاهالي. | | | | | |
| 32 | بمدرستنا يحرصون على تنفيذ برامج تربوية واجتماعية تتناسب مع الموقف الرسمي لجهاز التعليم. | | | | | |
| 33 | بمدرستنا توجد مطالبة بالمحافظة على النظم والتصرفات المتلائمة مع التقاليد الاجتماعية العامة. | | | | | |
| 34 | مدرستنا تحرص على ان تكون سياستها متلائمة مع التقاليد والتوقعات التي لدى اهالي الطلاب . | | | | | |
| 35 | بمدرستنا هناك مطالبة بالمحافظة المشددة على اجراءات وتصرفات تلائم دستور المدرسة. | | | | | |
| 36 | مدرستنا تحدد مبادئها وتلائمها للمقبول بالمجتمع المحيط بها. | | | | | |
| 37 | طاقم مدرستنا يحرص على ترتيبات العمل المعروفة والمقبولة على الطلاب والمعلمين معا. | | | | | |
| 38 | طاقم مدرستنا يحرص ان يتصرف الطلاب بشكل يلائم القيم والمقبول بالمجتمع. | | | | | |
| 39 | بمدرستنا مجموعة اجراءات وقوانين على الطالب التصرف حسبها حتى لو لم تتناسب مع رغباته. | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| مهمة جدا | مهمة | متوسطة الاهمية | غير مهمة | غير مهمة اطلاقا | الفقرات | الرقم |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | طاقم مدرستنا يتخذ قرارات تربوية بشكل مستقل. | 40 |
| | | | | | للمعلمين الحق باتخاذ قرارات حول منصياغة وتعديل منهاج التعليم. | 41 |
| | | | | | يسمح لطاقم مدرستنا تطبيق افكار صيغت من قبل معلمي المدرسة بدلا عن افكار خارجية. | 42 |
| | | | | | طاقم مدرستنا يشارك بشكل فعال باختيار برامج التعليم ومسموح له تأكيد وجهات نظر حسب ترجيحه. | 43 |
| | | | | | معلمو مدرستنا شركاء بطرح افكار ومبادرات لتطويرهم الذاتي ولاستكمالات مهنية. | 44 |
| | | | | | المعلمون احرار ان يتخذوا قرارات وان يحددوا سلم اولويات لاجراء نشاطات بالمدرسة باطار ميزانية محدد. | 45 |
| | | | | | طاقم مدرستنا يختار بشكل مستقل برامج التعليم. | 46 |
| | | | | | تعطى الحرية لطاقم مدرستنا بادارة الموارد المخصصة للمدرسة. | 47 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | لا اوافق بشدة | لا اوافق | متوسط الموافقة | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 48 | يحوز على احترام الاخرين وثقتهم وإعجابهم به | | | | | |
| 49 | يمتلك رؤية واضحة للمستقبل | | | | | |
| 50 | يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه | | | | | |
| 51 | يتمتع بثقة ذاتية عالية | | | | | |
| 52 | يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به | | | | | |
| 53 | يتجنب استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية | | | | | |
| 54 | صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية | | | | | |
| 55 | حازم في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 56 | يعترف بالأخطاء عند اكتشافها | | | | | |
| 57 | يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة | | | | | |
| 58 | قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة | | | | | |
| 59 | يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى افضل | | | | | |
| 60 | قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس | | | | | |
| 61 | تنسجم أقواله مع أفعاله | | | | | |
| 62 | يسعى الى تحقيق انتاجية في الأداء تفوق المتوقع | | | | | |
| 63 | يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة | | | | | |
| 64 | يفوّض الصلاحيات لتحقيق الاهداف المرجوة | | | | | |
| 65 | يعمل على دعم روح الفريق الواحد | | | | | |
| 66 | يطلع طاقم المدرسة على الاهداف الكلية للمدرسة. | | | | | |
| 67 | يعبر عن تقديره للمعلمين عند ادائهم الجيد للعمل | | | | | |
| 68 | يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المعلمين | | | | | |
| 69 | يراعي الفروق الفردية بين افراد الطاقم | | | | | |
| 70 | يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | الفقرات | لا اوافق بشدة | لا اوافق | متوسط الموافقة | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 71 | يشجع حرية التعبير عن الأفكار ولو تعارضت معه | | | | | |
| 72 | يستمع جيدا لمن يتحدث إليه | | | | | |
| 73 | يشجع المعلمين على التعليم الذاتي المستمر | | | | | |
| 74 | يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين | | | | | |
| 75 | يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير | | | | | |
| 76 | يقوم بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 77 | يزيد من التفاؤل بالمستقبل | | | | | |
| 78 | يثير روح الإبداع والتجديد بين المعلمين | | | | | |
| 79 | يثق في قدرات المعلمين بشكل كبير | | | | | |
| 80 | يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل | | | | | |
| 81 | يحس بمشاعر من حوله | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**ثانيا: تفاصيل عن معبئ الاستمارة**

- **الجنس:** ( ) ذكر ( ) أنثى
- **العمر:** ( ) 25 سنة فاقل ( )حتى 35 سنة ( )حتى 45 سنة ( ) اكبر من 45 سنة
- **المؤهل العلمي:** ( ) دبلوم ( ) اللقب الاول ( ) دراسات عليا
- **التخصص التعليمي في الدراسات:** ( )الانسانية ( )الاجتماعية ( ) التطبيقية والعلوم
- **دراسة علم الادارة :** ( )درست لقبا او شهادة ( )درست استكمالا ( ) لم ادرس
- **سنوات الخدمة :** ( ) خمس سنوات أو اقل ( ) حتى 10 سنوات

( ) حتى 15 سنة ( ) أكثر من 15 ( ) أكثر من عشرين سنة

- بالاضافة لكونك معلما **ما هي الادوار الاخرى** التي تشغلها بالمدرسة؟

( ) نائب مدير ( )مركز طبقة ( ) مركز موضوع ( ) مركز فعاليات

( ) مركز نشاط اخر ( ) مربي صف ( ) مستشار تربوي ( ) وظيفة اخرى

- ما هي مدة **اسبقيتك الاجمالية** بسلك التعليم ------------------ سنوات.
- ما هي مدة **اسبقيتك بمدرستك** الحالية------------------ سنوات.

**بوركتم على حسن تفاعلكم**

الباحث

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Abstract

**Al Jabareen, Ayman. Organizational Values and its Relationship with Transformative Leadership at Palestine (48) as Preceived by Teachers. Ph. D dissertation, Yarmouk University, 2013. ( Supervisor: Dr. Rateb Ashour).**

The purpose of the study was to firstly identify the relationship between transformational leadership and prevalent organizational values at Arab secondary schools in Palestine ( 48) from teachers' perceptions, secondly; to identify practice degree of transformational leadership from teacher' perceptions and finally; to identify teachers' practice degree for organizational values system. Sample of the study consisted of ( 199) secondary schools teachers selected from Umm Al Fahem Governorate. To collect data, the researcher used a questionnaire consisting of ( 2) domains, the first addressing the four dimensions of the transformational leadership and the second addressing the three dimensions of organizational values. Results obtained were analyzed using the SPSS program.

Results of the study indicated:

- Schools principals practice the four dimensions of the transformational leadership ( ideal influence, inspirational motivation, mental stimulation) with high degree while the organizational values prevalent in secondary schools were human and monitoring values with moderate degree while the development value was at high degree.
- No significant differences were found at ( $\alpha \leq 0.05$) in Arab secondary schools practice degree for the transformational leadership from teachers' perceptions due to work experience, qualification, their study for administration and type of duties at school, while there were differences due to gender, in favor of males and due to qualification, in favor of high education.
- There was a significant effect at ( $\alpha \leq 0.05$) for the four dimensions of the transformational leadership ( ideal influence, inspirational motivation, individual care, mental stimulation) in promoting organizational values.

The results suggested some recommendations, including:

- To organize pre- service and in- service specialized and extensive training programs for schools principals to promote their ability to practice transformational leadership as it has positive effects on planting positive organizational value system at school.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- To conduct future work examining the prevalent educational leaderships and their effects on other variables and to call researchers to expand their efforts addressing the relationship between transformational leadership and organizational values and to investigate the differences between transformational leadership and transactional leadership and its effect on organizational behavior at educational organizations.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University